جيرارد إ. نيرنبرج

أسس التفاوض

ترجمة / حازم عبد الرحمن

مراجعة / أ. د. حسن محمد وجيه







أسس التفاوض

جيرارد إ. نيرنبرج

ترجمة

حازم عبد الرحمن

مراجعة

أ.د. حسن محمد وجيه

خبير التفاوض والحوار الدولي

كلية اللغات والترجمة - جامعة الأزهر

ومستشار معهد الأهرام الإقليمي للصحافة



الناشر

المكتبة الأكاديمية

٢٠١١

GERARD I. NIERENBERG 87-45137
أسس التفاوض/ تأليف جيرارد إ. نيرنبرج.
ترجمة حازم عبدالرحمن، مراجعة د. حسن وجيه-
[cairo]: المكتبة الأكاديمية. 1997
368 p.

المكتبة الأكاديمية
١٢١ش التحرير الدقى - القاهرة
تليفون : ٣٧٤٨٥٢٨٢ فاكس : ٣٧٤٩١٨٩٠

إهـــــداء

إلى ريتشارد أ. زيف شريكى القانونى تقديراً لتفاوض طويل ناجح.

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

هذا الكتاب بعنوان «أساسيات التفاوض» لكاتبه Gerard Nierenberg يُعتبر من الكتب الهامة التى تنتمى لأدبيات ثقافة التفاوض؛ مثله فى ذلك مثل كتب أخرى هامة ايضاً وواسعة الانتشار، ككتاب «تستطيع أن تتفاوض بخصوص كل شيء» لكاتبه Herb Cohen وكتاب «كيف تتفاوض بنجاح» لكاتبه Patrick Forsyth، وكذلك كتاب مشروع جامعة هارفارد الهام بعنوان «كيفية الوصول الى اتفاق»، إلا ان كتاب Nierenberg ينفرد بتناول عملية التفاوض بالتحليل من زاوية نظرية الحاجات Theory of Needs لعالم الاجتماع الشهير Abraham Maslow وهو منظور هام نستطيع من خلاله تحديد منطلقات ودوافع وأولويات التفاوض الرئيسية لمفاوض ما .. وهو الأمر الذى يمكننا من تقييم الإستراتيجية والتكتيك الذى يتبناه هذا المفاوض، أو ذاك، وبالتالى نتمكن بدورنا من توظيف الإستراتيجية الملائمة لتحقيق أفضل ناتج تفاوضى نريد أن نخرج به من موقف تفاوضى ما.

ويذكر Nierenberg أن تحديد الإستراتيجية الخاصة بالمفاوضات طبقاً لنظرية الحاجات ومبادئها يشمل ثلاثة مستويات رئيسية وهى مستوى الأفراد ومستوى المنظمات ومستوى الدول، وأن المفاوض فى إطار هذه المستويات قد يعمل على اشباع حاجاته أو حاجات خصمه ـ أو الاثنين معاً وقد يعمل ضد حاجاته أو ضد حاجات خصمه أو الاثنين معاً. وتختلف منطلقات الحاجة إلى التفاوض من مفاوض لآخر، فأحيانا يتم التركيز على حاجات الآمان والحاجات الاجتماعية أكثر، وأحيانا أخرى يتم التركيز أكثر على الحاجة للتقدير (سواء الذاتى أو من الآخرين) والحاجة لتحقيق الذات أو للمعرفة والتفهم، أو فى

بعض الأحيان الأخرى، حيث يكون المنطلق والتركيز على الحاجة للتذوق والإحساس بالجمال.

ونظراً لأن المنظمات وكذلك الدول ماهى الا مجموعة من الافراد، فلا يمكننا إهمال العلاقة بين أهداف الفرد من ناحية وأهداف المنظمة أو الدولة التى يمثلها من الناحية الاخرى ولو اختلفت أو تباعدت الهوة بينهما .. فالفرد يحاول إشباع حاجاته من خلال المنظمة التى يعمل بها والعكس صحيح، حيث تحاول المنظمة أو الدولة تحقيق أهدافها من خلال الأفراد الذين يعملون بها.

والمفاوض الماهر يوظف عديداً من الوسائل ليستفيد منها فى تحقيق أهدافه وإشباع حاجات المنظمة أو الدولة التى يمثلها فى موقف تفاوض ما. وهذه الوسائل تشمل مجموعة من الإستراتيجيات والأساليب ويقسمها Nierenberg إلى «إستراتيجيات متى» و«إستراتيجيات كيف» و «أين» ؛ فإستراتيجية «متى» تركز على المفهوم الحقيقى للتوقيت، ويفضل استخدامها عادة عندما يتطلب الأمر إدخال عناصر جديدة لم تكن موجودة من قبل. وينجم عن ذلك التحول من وضع إلى وضع آخر، أما استراتيجيات «كيف» و «أين» فتشمل طريقة التطبيق ومنطقه، والمفاوض الماهر هو الذى يتمكن من التوظيف المحكم والفعال لأى من هذه الإستراتيجيات أو جميعها لتحقيق أفضل ناتج تفاوضى.

كذلك يتسم كتاب نيرينبرج بوجود مسائل وحالات تطبيقية فى كل فصل من فصول الكتاب. وأود أن أنوه إلى أننى قد تدخلت فى عملية مراجعة الترجمة لتصحيح ترجمة المفاهيم المتخصصة أساساً والتى إذا ماترجمت دون الخلفية العلمية المناسبة جاءت ركيكة وبعيدة عن المقصود بها. ولقد حاولت ـ قدر المستطاع ـ ألا أتدخل فى جوانب النص الأخرى والتى تعكس مابذله المترجم من جهد يشكر عليه، طالما كانت الجمل والفقرات فى حدود المفهوم والمقبول.

وفى نهاية هذا التقديم الموجز لمضمون وتوجه هذا الكتاب أود أن أوجه الشكر للمكتبة الأكاديمية ومديرها، الناشر أحمد أمين، للاهتمام بتبنى ترجمة هذا الكتاب وتقديمه للقارئ العربى .. فهذا الاهتمام لايعنى فقط الاهتمام بقضية الترجمة وماتعنيه فى سياق

قضية التنمية بالمعنى الأشمل لها؛ بل يعنى الاهتمام بطرح وتقديم أدبيات «ثقافة التفاوض» . وهذا الجهد وإن استوجب الشكر فإننا نقول إننا بحاجة ماسة وكبيرة للمزيد منه .. وتبقى كلمة أخرى هامة مفادها أن الاهتمام والإلمام بأدبيات ثقافة التفاوض من شأنه أن يتيح لنا معرفة فكر وممارسات المفاوض على المستوى العالمى، إلا أن هناك جهداً كبيراً ينبغى وأن نبذله فى إنتاج أدبيات التفاوض، التى تأخذ بعين الاعتبار تعقيدات وحيثيات حقل التطبيق فى الواقع الثقافى العربى، من أجل ترسيخ المفاهيم الإيجابية لثقافة التفاوض، وتأصيل نظرية فى التفاوض تنبع من واقعنا الثقافى لتحقيق أجندتنا التفاوضية فى المجالات المختلفة فهذا مايمكننا من إدارة الصراعات المركبة التى نواجهها داخلياً وخارجياً بنجاح. كذلك فإن ترسيخ عناصر «ومعطيات» ثقافة التفاوض هذه ليمثل السبيل العملى والعلمى المطلوب انتهاجه لتحقيق العمل بروح الفريق الواحد ونبذ «ثقافة التناحر»، التى لانزال نعيش ونرى كثيراً من فصولها فى عمليات التفاعل اليومى والإدارى والسياسى.

د. حسن محمد وجيه

خبير التفاوض والحوار الدولى

كلية اللغات والترجمة ـ جامعة الأزهر

ومستشار معهد الأهرام الإقليمي للصحافة

المحتويات

تمهيد

يعتبر فن التفاوض اليوم من الفنون الهامة التى تعالج شئون الإنسان، ولكنه أيضاً من الفنون التى يصعب فهمها من قبل أغلبية الناس، ومن ثم نجد الكثيرين من الناس يلجأون إلى طريقة «علم نفسك بنفسك» المعروفة أساساً فى الماضى، والتى كان الناس يلجأون إليها عادة بسبب قصور إدراكهم للأساليب العلمية المركبة والخاصة بتحليل عملية التفاوض، فمثل هذه الطرق التى شاعت تحت أسلوب «علم نفسك بنفسك» لم تكن ترتكز على الأصول العلمية، ولكنها كانت أشبه بالأمراض التى تنتقل من شخص لآخر. فالأمر الهام يكمن إذن فى وجود فروق مهمة بين الأساليب الذاتية البارعة والفهم الكامل والعلمى للعملية التفاوضية، ولذلك الجانب التعاونى، الذى لابد وأن تظهره الأطراف المتفاوضة. ففى المفاوضات الناجحة، يفوز كل شخص. والمهارات والاستراتيجيات المختلفة مطلوبة لتنفيذ هذه المفاوضات التى تجرى على أساس كل لحظة، وكل يوم وكل عام. وعندما ترتبط هذه المفاوضات بفلسفة أساسية سليمة، يحدث نوع من التراكم الإيجابى الذى يضاف لفهم العملية التفاوضية ولخبرة المفاوض. فمثل هذا التراكم الإيجابى حيوى، وإذا لم يحدث بطريقة منظمة فإن الأمر يكون ـ عندئذ ـ شبيهاً بتفتيت وحدة أشعة الليزر إلى أضواء متناثرة؛ إذ يمكن لأى ضوء عادى أن يضىء ولكن أشعته تكون مبعثرة. أما فى أشعة الليزر .. فإن حزم الأشعة تكون متكتلة فى وحدة واحدة، وتدعم كل منها الأخرى، مما يفسر التأثيرات القوية لأشعة الليزر. وينطبق نفس الأمر عندما يتم توجيه الإستراتيجيات والتكتيكات والمهارات التفاوضية نحو فلسفة سليمة، تؤدى إلى زيادة وتعميق الخبرة التفاوضية.

ولا تنبع فكرة اعتناق مبدأ «الفوز لطرف التفاوض» فقط من التمنى أو قصور الأمور من منظور أخلاقى، بل إن الواقع يقول إن اعتناق مثل هذا المبدأ يمثل ـ فى حقيقة الأمر ـ فوائد أكيدة للطرفين، لأن الأمر هنا يساوى تحقيق أهداف طويلة الأمد بدلاً من تحقيق الفوائد قصيرة المدى. وغالباً ما تكون حلول المشاكل التى يصل إليها أطراف المشكلة، عن طريق التفاوض، أكثر ديمومة عندما يكسب كل طرف، وتكون له مصلحة فى الحفاظ على النتيجة التى تم التوصل إليها. والمفاوض الذى اكتسب المهارات والتكتيكات المطروحة هنا سيكون قادراً على الوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة من شأنها إرضاء جميع الأطراف، وهذا يعنى استبدال التفاوض الخلاق بصورة حقيقية بأسلوب المكسب والخسارة العتيق.

وفى نهاية كل فصل فى فصول هذا الكتاب سيتم تقديم تطبيقات معينة، مُصممة لمساعدة الفرد على إعادة دراسة عمليته التفاوضية. وما تم التأكيد عليه هو مبدأ التعلم بالاحتكاك الشخصى. ولذلك فإنه من المأمول أن تتبع بعض الإقتراحات المطروحة فى التطبيقات أن توضع موضع الممارسة الفورية والنشطة. فالهدف إذن من المادة المقدمة بهذا الكتاب يرتكز أساساً فى أن تبدأ فى التفكير فى البدائل، وفى تأمل مسألة اختبار البدائل من واقع تجاربك الشخصية، وهذا يرجع إليك أولاً وأخيراً.

ج. إ. ن

الفصل الأول

أصول التفاوض

• حول التفاوض:

منذ فترة قريبة، تشاجر اثنان من أبنائى حول جزء من فطيرة تفاح متبقية، حيث أصر كل منهما على أن يأخذ الجزء الأكبر. ولم يتفق الاثنان على تقسيم عادل. ولذلك اقترحت أن يقطع أحدهما الفطيرة بأى طريقة يريدها ويترك للآخر اختيار الجزء الذى يريده. وبدا هذا عادلاً لكليهما وقبلا اقتراحى وشعر كل منهما بالإنصاف.

إن هذا مثال للتفاوض «المثالى».

البائع يحاول الاقتراب من تحقيق صفقة كبيرة. ويلقى عرضه بصورة أساسية قبول العميل المتوقع ـ ولكنه لايزال هناك عدد من الأسئلة لابد من الإجابة عليها. ماهو حجم تخفيض الثمن الذى يمكن أن يعطيه؟ من الذى يتعين عليه أن يخزن معظم الطلبية ـ المشترى أم البائع؟ هل يمكن الاسراع بالتسليم؟ هل سيوافق البائع على إعطاء المشترى حماية من تغيير السعر على الطلبيات المكررة لعامين؟

إن المشترى والبائع يتفاوضان على الصفقة.

وفى وقت ألغى فيه الكمبيوتر ضرورة وجود عديد من الوظائف فإن دور المفاوض يتزايد من حيث الأهمية، لأننا جميعاً مفاوضون.

• ماهو التفاوض؟

لايوجد شئ يمكن أن يكون أسهل فى تعريفه أو أوسع فى نطاقه من التفاوض. إن كل رغبة تتطلب إشباعاً، وكل حاجة لابد من تلبيتها هى مناسبة محتملة لكى يبدأ الناس من خلالها عملية التفاوض. وكلما تبادل الأشخاص الأفكار بنية تغيير العلاقات، وكلما اجتمعوا للاتفاق على أمور محل اختلاف، فإنهم يتفاوضون.

ويعتمد التفاوض على الاتصال. ويحدث بين أفراد يعملون لحسابهم الخاص أو كممثلين لجماعات منظمة. لذلك فإنه يمكن اعتبار التفاوض عنصراً من عناصر السلوك البشرى. وقد تم تناول جوانب منه بواسطة العلوم السلوكية التقليدية والحديثة بداية من التاريخ، والقانون، والاقتصاد، والاجتماع، وعلم النفس، وحتى علم إيصال المعلومات «السيبرنيطقيا» وعلم معانى الألفاظ العام، ونظرية المباراة وصنع القرار، والنظم العامة.

غير أن النطاق الكامل لمفهوم التفاوض أوسع كثيراً لدرجة لاتجعله مقصوراً على علم واحد أو حتى مجموعة من العلوم السلوكية الموجودة.

وفى كل يوم، تنشر صحيفة «نيويورك تايمز» عن مئات المفاوضات. وتجرى محاولات فى الأمم المتحدة وفى العواصم بجميع أنحاء العالم لتسوية الحروب «الصغيرة»، وتتفاوض الوكالات الحكومية مع الكونجرس فى الولايات المتحدة من أجل الاعتمادات المالية. وهذه شركة خدمات عامة تتباحث مع وكالة تنظيمية بشأن الرسوم، وتتم تسوية لإنهاء الإضراب. وتتفق شركتان على الاندماج معا، ولكن لابد من حصولهما على موافقة وزارة العدل وتنتقل ملكية قطعة صغيرة ولكنها ثمينة من عقار من شخص لآخر. هذه هى أشكال المفاوضات التى قد تصفها «التايمز» فى أى يوم من أيام الأسبوع. وأحيانا قد تكون هناك اتفاقية مثيرة تجذب الاهتمام العالمى مثل معاهدة حظر التجارب النووية. ولكن المفاوضات التى لاتحصى، والتى لاتذكر فى التايمز أو أى صحيفة أخرى أكثر أهمية بالنسبة للأشخاص الذين اشتركوا فيها.

وحتى هذا الموقف التفاوضى القديم جداً حول موضوع الزواج لم يتأثر إلا قليلاً بهذا

الكومبيوتر الذى يتفاخرون به كثيراً. وقد يتولى الكومبيوتر دور «الخاطبة» فى التوفيق بين رجل وامرأة، فهنا يتولى الكمبيوتر دور الوسيط، ولكنه يتنبأ فقط بأن طرفين معنيين فى التفاوض لديهما أفضل فرصة للتوصل إلى إتفاق مُرضى.

وحتى الوقت الحالى.. لاتوجد نظريات عامة لإرشاد فرد فى أنشطته التفاوضية اليومية. وكثيراً ما نضطر جميعاً لتعلم التفاوض بنفس الطريقة التى نتعلم بها أشياء أخرى مثل الجنس وذلك عن طريق التجربة والخطأ. والشخص الذى يدعى خبرة ثلاثين عاماً فى التفاوض قد يكون ببساطة قد ارتكب نفس الأخطاء كل عام طوال الثلاثين عاماً.

وهكذا فإن معظم معلوماتنا عن التفاوض، للأسف، لابد أن تأتى من تجربتنا الشخصية المحدودة. ويفرض معظم الناس قيوداً أخرى على عملية التفاوض. وهنا، على سبيل المثال، جزء من دراسة أجرتها لجنة الشئون القضائية فى مجلس الشيوخ. الأمريكى صدرت منذ سنوات قليلة. وتقول:

> بالنسبة لأى أمريكى فإن التفاوض هو أقل وسائل تسوية النزاعات ازعاجا. وقد يكون التفاوض استطلاعيا، ويؤدى إلى تشكيل وجهات النظر وتحديد مجالات الاتفاق أو الخلاف، أو قد يهدف إلى وضع ترتيبات عملية. ويتوقف نجاح التفاوض على ما إذا كانت: (أ) القضية قابلة للتفاوض أصلاً (مثلاً، يمكنك أن تبيع سيارتك ولكن لايمكنك بيع ابنك) (ب) إن المتفاوضين ليسوا مهتمين فقط بالأخذ، ولكن أيضا بالعطاء وإنهم قادرون على مبادلة قيمة بقيمة أخرى. كما أنهم مستعدون للتوصل لحل وسط ـ أو (ج) إن أطراف التفاوض تثق فى بعضها إلى حد ما، وإذا لم يحدث ذلك.. فإن وجود شروط أمان أكثر مما ينبغى ستجعل الاتفاق غير قابل للتنفيذ.

إن المتطلبات الثلاثة التى حددتها اللجنة للتفاوض الناجح تحد بصورة كبيرة من مجال العمل الممكن. فالأطفال يباعون، حتى فى أمريكا، كما يُشير إلى ذلك بوضوح الإعلان بين الحين والآخر الكشف عن عصابة لبيع الأطفال فى السوق السوداء. ولايتردد والدان

اختطف طفلهما فى التفاوض من أجل إطلاق سراحه، ويجب اعتبار جميع القضايا قابلة للتفاوض كلما كانت هناك احتياجات بشرية لابد من تلبيتها..

وبالنسبة للشرط الثانى، فمن المستحيل التنبؤ فى أى تفاوض بماذا ستكون النتيجة. ولذلك فمن المستحيل التوقع سلفا باستعداد أى طرف «للتوصل لحل وسط». ويتم التوصل إلى حل وسط عادة أثناء المجرى الطبيعى للمساومة. وينشأ ذلك بصورة طبيعية كنتيجة لدراسة دقيقة للحقائق، وأيضاً بدراسة المصالح المشتركة والمصالح المتعارضة للمفاوضين المشتركين فى التفاوض. وعلى الرغم من أنه قد يتم التوصل لحلول وسط نتيجة للتفاوض، فإنه لا يجب أن تدخل الأطراف فى مناقشات بقصد التوصل لحل وسط فقط. وحتى فى تفاوض «بسيط»، يتم تناول عدد من القضايا. ومن النادر أن يكون من مصلحة أى شخص أن يصل لحل وسط بشأن أى منها. والمثل القديم الذى يقول: «إن عجلات الدبلوماسية تدور غالبا على شحوم الغموض» يمكن تطبيقه هنا. ومن الأفضل الدخول فى مفاوضات دون فرض قيود على أنفسنا، بل من الأفيد الدخول من منطلق استغلال الفرص المتاحة والميزات التى يمكننا الحصول عليها التى يعرضها الطرف الآخر

ومن المستحيل ـ تقريباً ـ تلبية الشرط الثالث الذى حددته اللجنة. «فإن» الأطراف المتفاوضة «لاتثق» بوجه عام فى بعضها. والتعامل مع عدم الثقة عند الاخرين هو فعلا سند المفاوض الماهر فى هذه المهنة. وباختصار.. فإننى أشك فى إمكانية إجراء مفاوضات إذا كانت شروط اللجنة الثلاثة شروطاً مسبقة للنجاح.

• نموذج واقعى من الحياة

التفاوض ليس دائما مريحاً وغالباً مايكون نشاطاً شاقاً ومرهقاً. فالعاملون فى مدينة ما قد يضعون سياراتهم فى محطات للسكك الحديدية، ثم يدركون بعد ذلك بأن ثمة مايهدد حقوقهم فى الأماكن التى يضعون فيها سياراتهم، وهنا تجدهم أكثر رغبة فى القيام بنوع من التفاوض من خلف الستار ـ أو التفاوض السرى ـ الذى قد يؤدى إلى الحد من هذه الحقوق. فمنذ فترة، اتصلت إدارة العقارات فى محطة للسكك الحديدية بشركة عقارات،

والمشكلة: أن محطة السكة الحديد احتاجت إلى المال، فبدأت فى البحث عن طريقة، تستفيد بها من ممتلكاتها الواسعة فى الحصول على هذه الأموال.

لقد كانت الشركة العقارية مهتمة، ولكن كانت هناك حقائق معينة لابد من مواجهتها. الحقيقة الأولى كانت حقيقة قانونية، وهى أنه لايمكنك الحصول على سند قانونى قاطع لملكية محطة السكك الحديدية للعقار. فالسكك الحديدية لاتشترى دائماً أرضها مباشرة. فقد تسلمت كثيرا من أراضيها إما بالمصادرة أو بصك بدلاً من المصادرة، وكلتا الطريقتين تخولان حق عودة الملكية للمالك الأصلى، أى الحق فى استعادة الأرض إذا لم تستخدم لأغراض السكك الحديدية.

وبعد كثير من الاجتهاد والتعمق فى التفكير، توصل المستشارون القانونيون للشركة العقارية إلى حل، يتضمن عدم شراء الأرض، ولكن استئجارها بدلاً من ذلك لمدة ٩٩ عاماً.

وهنا يبدأ العامل الثانى فى الظهور ـ العامل «البشرى»، فالأشخاص الذين يعملون فى المؤسسات الكبرى لايميلون غالبا إلى وضع أنفسهم موضع المخاطرة، كما أن محامى السكك الحديدية يحتاجون لبعض الإقناع.

وقد تم الاتصال بشركة مختصة وإقناعها فى النهاية بالتأكيد على أن الخطة قانونية. وحتى الشركة المختصة كانت على استعداد لتعزيز الخطة بوثيقة تأمين قانونية. وعندما تم التعهد بإصدار وثيقة التأمين بالفعل، لم يجد محامو السكك الحديدية بديلاً غير الموافقة على أن الإجراء قانونى.

وتضمنت الخطوة التالية تخليص الأرض، من رهن السكك الحديدية.وقد درست الشركة القانونية رهونات السكك الحديدية بصورة عامة، وهذه القضية بصورة خاصة. وظهرت نقاط مفيده. وكانت السكك الحديدية قد وضعت رهوناتها فى سنوات الثلاثينات والأربعينات. وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد الناس الثقة فى الحالة المالية للسكك الحديدية.

وكانت هناك سوق محدودة لبيع سندات السكك الحديدية أو رهوناتها، ولم تتضمن هذه الرهونات أيضاً مادة تشمل الممتلكات المكتسبة فيما بعد.

و أصبح الحل يكمن فى إبرام صفقة دفترية؛ أى أخذ جزء من الأرض التى حصلت عليها السكك الحديدية بعد الرهن، ومبادلتها مع الوصى على الرهن بالأرض التى يشملها الرهن.

هذه الفكرة أدخلت طرفا آخراً فى الصورة. فالرهن يتولاه وصى. وقد اتصل مسئول العقارات بالوصى ليناشده الأتى: أى شئ من شأنه تحسين الوضع المالى للسكك الحديدية يفيد جميع الأطراف المعنية، وعلاوة على ذلك فقد عرض على الوصى تقارير الشركه المختصه التى تؤكد أنه يمكن إتمام هذا الأمر. وفى أعقاب بعض المناقشات، وافق الوصى على عملية تبديل الأرض.

والآن جاءت مرحلة جديدة من التفاوض، فقد اختيرت محطة للسكك الحديدية، ووقع الاختيار على الممتلكات الزائدة المحيطة بها لتطويرها وقدمت الخطط إلى مجلس المدينة لبناء مركز تجارى.

وكانت النتيجة صاعقة، فمواطنو المدينة يستخدمون هذه الأرض كساحة لانتظار سياراتهم منذ عدة سنوات، ويفترضون أن ذلك من حقهم. وقد كان رخاء العديد من الشركات فى المدينه يعتمد على رضاء واستمرار اقامة نفس الأشخاص الذين يستخدمون هذه الأرضى كمكان لأنتظار سياراتهم.

ولكن مجلس تقسيم المدينة لم يهتم مطلقا بتقسيم ممتلكات السكك الحديدية. وعندما لم تتم مراعاة ظروف المواطنين، وتم الرد عليهم بطريقة سيئة، فإنهم وضعوا الأرض ضمن الفئة المعروفة باسم «منطقة تجارية ب»: ومعناها قدم لانتظار السيارات مقابل كل قدم لرجال الأعمال. وهذا القرار لم يأت اعتباطا، لأن الأرض المحيطة قد تم تقسيمها إلى مناطق بصورة مماثلة. غير أن المواطنين واصلوا ممارسة ضغوطهم، وفى خلال أسبوع أعيد تقسيم الأرض لتدخل فى فئة «منطقة تجارية ا»، الذى يحدد قدمين لمكان الانتظار مقابل

كل قدم من مساحة المشروع لرجال الأعمال، وكانت تلك هى المرة الأولى على الإطلاق التى يطبق فيها مثل هذا التنظيم فى المدينة.

وربما كان لدى شركة العقارات أسس جيدة إلى حد ما تتيح لها محاربة التنظيم الجديد، ولكنها اتجهت ـ بدلا من ذلك ـ إلى السكك الحديدية، وحصلت على قطعة أرض بمحاذاة قطعة مملوكة للسكة الحديد، وامتثلت لنظام تقسيم الأرض الأشد صرامة.

وعندما لم تجد المدينة مخرجا آخر، منحت شركة العقارات تصريحا بالبناء، وما إن حصلت الشركة على التصريح، اتصلت بإحدى سلاسل المطاعم، وتمت مفاوضات وإبرام عقد إيجار، وتضمن العقد مطالبة مهندس سلسلة المطاعم فى فلوريدا بتقديم تصميمات للصورة الداخلية للمطعم فى غضون شهر واحد.

ومن ناحية أخرى، هب اعصار سياسى واسع النطاق فى المدينة، وجعل الطرف «الخارجى»[1] من الموقف قضية كبرى. وعندما وجد الطرف «الداخل فى العملية»[2] أن الأمر يخرج من يده، ألغى التصريح تعسفيا. ولم يكن أمام شركة العقارات سوى اللجوء للمحكمة. ولم يكن هناك شك فى أنها ستكسب القضية، إذا نظرت دعواها دون تحيز.

إن معظم المفاوضات ذات الأهمية، يتوافر بها قدر من عنصر الحظ. وعلى الرغم من أن غالبية قضاة المحكمة العليا فى الولاية كانوا من الجمهوريين، فقد اختير قاض ديمقراطى وحيد عن طريق ضربه حظ. وبالحظ (وقليل من المناورة) وضعت القضية أمام هذا الديمقراطى الوحيد، الذى لم تعوقه المتطلبات الحزبية إلا قليلا، وكان هناك احتمال أكبر لأن ينظر الدعوى فوراً ودون تحيز.

وعندما أدركت المدينة التى أنجبت كل مسئوليها من الجمهوريين ذلك، أجرت اتصالات مع شركة العقارات لمعرفة إمكانية تسوية الأمر، ولكن الشركة أصرت على الحصول على تصريح البناء. غير أن ممثل المدينة قال أن ذلك غير ممكن بسبب المناخ السياسي فيها. وبدلا من ذلك عرض مجلس المدينة شراء الأرض وهم يعلمون جيدا القيود التي تمنعهم من ذلك. ومن أجل الحصول على الثمن.. عرض العقار بأكمله للبيع. ونتيجة لتعذر الحصول على الأموال اللازمة وقتها، ومواجهة شركة العقارات لبعض المشاكل المادية، قدمت المدينة شروطاً مغرية وتم إنهاء الصفقة.

---

(١) سلسلة المطاعم.
(٢) المدينة التى أعطت التصريح.

هل انتهت المفاوضات ؟

كلا.. لقد كان عقد الإيجار مع سلسلة المطاعم واضحاً في تحديد أنه إذا كانت قواعد البلدية تمنع بناء منطقة تسويق فإن الإيجار يعتبر لاغٍ . وقد تم إفادة السلسلة بأنه سيتم بناء مكان آخر حالما يتم العثور على مكان ما مناسب.. الأمر الذى لم يكن مقنعاً لسلسلة المطاعم- كوعد- فبادرت إلى رفع دعوى قضائية نظراً للإخلال بشروط العقد.

وكانت الدعوى القضائية هى آخر ماتحتاج إليه شركة العقارات، لاسيما هذا النوع من القضايا، ورغم محاولتها لفت انتباه سلسلة المطاعم إلى أن الأمر الذى حدث من مجلس المدينة يفوق قدراتها، إلا أن الإجابة التى تلقوها، هى: «حسناً... إننا كذلك اتحاد تعاونى مساهم، ولدينا التزامات نحو مساهمينا» .

وكان محامو شركة العقارات يعلمون أن أية اتحاد تعاونى عام لديه التزام نحو مساهميه، بل ويجب عليه أن يخطرهم بكل قضية مهمة ترفع ضدهم.

وتساءل رجال شركة العقارات: «هل يمكن أن تسبب دعوى قضائية ارتباكاً لسلسلة المطاعم؟» حسناً، لنرى إذا كان ذلك ممكناً.

لقد نص العقد الأصلى على ضرورة الرسوم الهندسية للمبنى خلال شهر على الأكثر... إلا أن هذه الرسوم وصلت متأخرة.. ورغم أن ذلك لم يكن عاملاً مؤثراً فى المسألة إلا أن شركة العقارات انتهزت الفرصة، ورفعت دعوى قضائية ضد سلسلة المطاعم للتضرر.

واستجابة لضغوط المحكمة على السلسلة بضرورة المثول أمامها، قامت السلسلة بالاتصال بشركة العقارات تسألها إمكانية التنازل عن الدعوى، فى مقابل تنازل السلسلة عن دعواها التى أقامتها؟ وكان الرد من قبل شركة العقارات: «إننا متمسكون بدعوانا، وليست لدينا النية للتنازل عنها» .

لقد كان الرد أشبه بحركة إحراج الملك فى لعبة الشطرنج... ولم يتقدم أى طرف منهما فى خطوات القضية، واستمر ذلك الوضع المتجمد لمدة ٦ شهور.

حدث بعد ذلك أن تلقى مكتب وكيلى القضائى مكالمة تليفونية عاجلة من نظيره المختص بسلسلة المطاعم، يطلب إمكانية مقابلتهم فوراً، فأخبره وكيلى القضائى بأنه مشغول حالياً وأنه سيتصل به لاحقاً لتحديد موعد.

وبديهياً... أحسسنا بتغير ما في موقف السلسلة، فقمنا بعمل بحوث مكثفة، اكتشفنا على أثرها أن السلسلة بصدد الاتفاق مع اتحاد تعاونى أكبر، إلا أن الدعوى المرفوعة من قبلنا كانت تمثل حجر عثرة فى شأن هذا الاتفاق. وسرعان ماتم استدعاء أصحاب سلسلة المطاعم، وعقدت المقابلة فى مكتب شركة العقارات، وأمليت الشروط، ووافقت السلسلة على دفع مبلغ ٢٥ ألف دولار نقداً، وتنازل كلا الطرفين عن دعواهما القضائية.

وتتضمن عملية التفاوض المعقدة هذه ـ أو سلسلة المفاوضات ـ أمثلة جيدة وسيئة للعناصر الداخلة فى التفاوض الناجح، وسيتناول الكتاب هذه العناصر.

المقومات الأساسية

فى هذه الحالة تتفاعل الصفات الإنسانية مع بعضها فى أبهى صورها الرائعة والمتناقضة. ومعرفة السلوك البشرى أمر ضرورى لأى مفاوض.

إن المفاوضين الذين يستعدون، ويقومون بواجبهم، تكن لهم اليد العليا فى التفاوض.

وتضع جميع أطراف المفاوضات افتراضات معينة. وقد تثبت بعض هذه الافتراضات ولايثبت بعضها. ويمكن أن يعتمد التفاوض الناجح على افتراضاتك الخاصة وتوقعك لافتراضات الجانب الآخر.

وتلعب أساليب التفاوض ـ الإستراتيجية والتكتيكات ـ دورها؛ فمثلاً تعتبر الإستراتيجية المعاكسة للدعوى القضائية المضادة، تكتيكاً، سوف نبحثه بمزيد من التفصيل.

وكل طرف من الأطراف لديه احتياجات، مباشرة وغير مباشرة يريد أن يشبعها. وعندما تضع طريقة التعامل احتياجات الجانب الآخر فى الاعتبار، فإنها تكون ناجحة. وعندما يتم تجاهل الاحتياجات، وتتم ممارسة التفاوض على أنه مباراة، لها فائز بكل شئ وخاسر لكل شئ، فإن الجانبين يفشلان فشلاً ذريعاً.

إن توقع وإشباع الاحتياجات مسألة محورية للوسيلة التى نبحثها، ودعونا نلقى نظرة على نوع مختلف فى التفاوض، تكون فيه جميع الاحتياجات مهمة.

الطرف « ا » فى هذه المفاوضات هو مستثمر ومضارب ذو نشاط واسع النطاق، وأحد «رجال المال» الذين حققوا شهرة فى أوساط الأعمال اليوم، واسمه جونسون.

وجونسون هذا لديه عديد من المشروعات المختلفة – فنادق ومعامل ومغاسل السيارات ودور سينما. ولعدد من الأسباب الوجيهة قرر أنه يريد دخول مجال نشر المجلات.

وقام «وسيط» بتسهيل اتصال جونسون بناشر مجلة، اسمه روبنسون، يصدر ويشرف منذ بضع سنوات علي تحرير مجلة جيدة في مجال متخصص، ولكنه آخذ في الظهور. ولم «تتوقف» المجلة أبداً بالفعل، ولكن نظراً لأن روبنسون يقوم بمعظم الأعمال بنفسه. فكانت التكاليف قليلة، وقد حقق روبنسون مستوي معيشي مريحاً، وربما وكان روبنسون أفضل شخص في مجال النشر المتخصص الذي يعمل فيه. وقد قدمت دور نشر ضخمة عروضاً لضمه ومجلته إليها، ولكن لسبب أو لآخر لم يفوزوا بشئ.

وقرر جونسون أنه يريد هذه المجلة. وعلاوة علي ذلك، فهو يريد خدمات روبنسون، الذي رأي أنه يمثل نواة لسلسلة ممتدة من المجلات المتخصصة. وبعد مأدبتي غداء جمعتهما سويا.. تم التفاهم علي البدء في تفاوض جاد.

ومن خلال ملاحظته الخاصة وعن طريق تحرياته، اكتشف جونسون بعض الأشياء عن روبنسون، فمثلاً.. أدرك أن روبنسون يعتمد في قدرته، وله مبرره، علي الاحترام البالغ الذي يتمتع به. ولايلجأ إلاقليلاً إلي دور النشر الكبري، «المصانع» كما يطلق عليها.

ولم يثق روبنسون في «الدخلاء» وهم الذين ليسوا جزءا من عالمه الخلاق. كما أنه لايثق ـ بصفة خاصة ـ في «أنماط الأعمال»، ولاسيما تلك الأعمال التي لاتتعلق بالهدف غير المبدع للنشر.

ولكن روبنسون لديه الآن زوجة وأسرة تحتاج إلي رعاية وتربية. وبدأت طموحاته التي تكتنفها المخاطر الكبيرة لأن يكون مديراً مستقلا بذاته تسيطر علي مشاعره، ومن ثم لم تعد الساعات المتأخرة في مكتبه ـ وخاصة تلك الساعات التي يقضيها في مهام غير خلاقة مثل حفظ الكتب ـ ملائمة أو مناسبة لمزاجه.

وعندما جاء وقت التفاوض، بدأها جونسون بالاعتراف بجهله الكامل بنشر المجلات، وقال إن أحد أعظم القيم الثمينة في تعاونهما هو أنه سيكون لديه محترف سيتولي كل شئ.

ثم وضع جونسون علي المنضدة شيكاً بمليغ ٢٥ ألف دولار، وقال: «إننا بالطبع نتحدث عن أموال كثيرة في صورة أرباح في متناول اليد وطويلة المدي. ولكنني أشعر بأن أي إتفاق مثل الذي آمل أن أبرمه معك سيكون ربحاً فورياً وحقيقياً».

وقام جونسون بتقديم روبنسون إلي عدد من شركائه، وخاصة مدير أعماله الذي سيكون تحت تصرف روبنسون، ويخفف عنه أي مهام روتينية شاقة يريد أن يتخلص منها.

وأثناء استمرارهما في الحديث، أصر روبنسون علي اتفاق نقدي وليس أسهما في شركة قابضة لها شروط. ولكن جونسون فضل أن يؤكد علي عناصر ومبدأ السلامة لمدي طويل، وأشار إلي مدي نمو الشركات القابضة من حيث القيمة خلال السنوات القليلة الماضية، ومدي دور فائدة الشركة في الربط بينهما. وعلاوة علي ذلك أكد حاجته إلي الطاقات الخلاقة الكاملة لروبنسون، والتي لاتعوقها مشاكل خاصة بوظيفة أخري أو تقاعد أو غير ذلك.

وفي التحليل الأخير، باع روبنسون مجلته وخدماته لفترة متعاقد عليها وهي خمس سنوات، وحصل علي ٤٠ ألف دولار كمقدم نقدي، والمبلغ الباقي في صورة أسهم، لايمكن بيعها قبل خمس سنوات.

وخرج روبنسون وقد تحققت احتياجاته الرئيسية علي أن يلقي مساعدة فيما يتعلق بالأجزاء الأكثر «بغضاً» إليه من العمل، مع التأكيد علي سيطرته الكاملة علي الجزء الإبداعي كما حصل علي التأييد للتوسع فيه، وعلي الضمان المالي وتم حل نزاعاته.

وحصل جونسون علي شركة ذات قيمة ثمينة، وخدمات رجل نادر القيمة بمقابل أقل عما كان يمكن أن يكون مستعداً لدفعه.

فماذا جعل هذا التفاوض ناجحاً؟ إنه معرفة الطبيعة البشرية والاستعداد والإستراتيجية ـ فجميعها تتحد لترضي احتياجات الأطراف المتفاوضة.

مفاوضات المبيعات

بدأ عديد من المؤسسات اليوم يعترف باتساع نطاق وأهمية أساليب التفاوض الفعالة. وتحاول بعض منظمات المبيعات التقدمية تزويد بائعيها بهذه الأساليب إلي جانب أدوات البيع. وأعمال بيع حقوق الامتياز ــ علي سبيل المثال ــ ناجحة للغاية بهذه المبادئ.

ويتم بيع كل منتج أو خدمة يمكن تصورها تقريباً من خلال موزعي حقوق الامتياز، التي يمكن أن تتراوح بين مئات ومئات الآلاف من الدولارات. وعلي الرغم من أن المشترين المتمتعين بهذه الحقوق لديهم عادة الخبرة التجارية الكافية لجمع الأموال اللازمة للدخول في المغامرة، فإنهم نادراً مايكونون مفاوضين مهرة، كما تحول تصوراتهم المسبقة عن أساليب التفاوض غالبا بينهم وبين الحصول علي جميع الامتيازات، التي يمكنهم الحصول عليها.

وكمثال توضيحي.. يذهب المشتري المتمتع بحق الامتياز إلي مكتب المبيعات في العادة، إستجابة لإعلان في صحيفة شرح مميزات وإمكانيات حق امتياز خاص، ويذهب المشتري وهو في موقف الاستعداد للتحدي: «موافق، دعني أري». والبائع مدرب جيداً في التعامل مع هذا النوع من الأشخاص. وبدلاً من معارضة الموقف العدائي للمشتري، فإنه يعيد توجيه هذا الموقف، ويتبع برنامج يطلق عليه «تأهيل المشتري». ويبدأ بسلسلة من الأسئلة تستفسر من المشتري عن اسمه وعنوانه وخبراته السابقة ومؤهلاته، مما يؤدي بالمشتري المحتمل إلي موقف يشعر فيه، بأنه لابد أن يظهر للبائع أنه مؤهل للعمل في نشاط حقوق الامتياز، وأنه سيكون إضافة ذات قيمة لمؤسستهم. وبدلاً من أن يتم البيع للمشتري يوضع المشتري في موقف التفاوض علي بيع نفسه.

وفي موقف آخر..كان صاحب امتياز يقوم ببيع حق امتياز معقد، وكان من الضرورة تقديم السلعة محل البيع من أجل فهمها واستيعابها بصورة واضحة، ووجد البائع أن المشترين ــ الذي كانوا مقتنعين فيما يبدو أثناء مغادرتهم المكتب ــ فقدوا اهتمامهم فيما بعد.

وتبين أن الصعوبة نشأت عندما لم يستطع المشتري أن يشرح بوضوح العرض، لزوجته

ومحاميه أو محاسبه. فقد أثاروا جميعاً الشكوك المزعجة، التي كان من الممكن تبديدها بمجرد شرح دقيق للعرض. وكان من نتيجة هذا أن المشتري المحتمل لم يتورط فقط في عمل لايمكنه شرحه أو تبريره، بل إنه فقد الاهتمام والحماس الذي دخل به عملية التفاوض.

وشعر البائع أن الحل لهذه المشكلة ليس منع المشتري من بحث العرض مع من اختارهم، أو إرسال رجل مبيعات لتقديم نفس الصفقة عدة مرات لإرضاء جميع المتشككين. وبدلا من ذلك بذلت محاولة لإرشاد المشتري إلي مصادر علمية، تفهم العرض فهما تاماً، وهذا يمكن أن يلبي حاجته للمعرفة والفهم.

بعد ذلك، عندما كان يجري تقديم السلعة، تم التأكيد البالغ علي أن حق الامتياز فريد من نوعه، وأن قليلاً فقط من الأشخاص هم القادرون علي فهمه فهما كاملاً أو تقديم أي مشورة بشأنها. غير أن المشتري لايزال بحاجة إلي إرضاء نفسه عن طريق إثبات خارجي. وقد تم تلبية هذه الحاجة بإنهاء تقديم الصفقة بالجملة التالية، «إذا كنت ترغب في شراء حق الامتياز المذكور يجب أن تفعل الآتي: إبحثه أولا لدي مكتب بيتر بيزنس بيرو. ثم تحدث إلي اثنين - علي الأقل - من مالكي حقوق الامتياز المدرجين في هذه القائمة. وبعد أن تفعل ذلك اتصل بنا لعقد اجتماع آخر». ولم تجر أية محاولة للاتصال بالمشتري المحتمل إلي أن أخذ وقته لبحث الأمر مع هذه المصادر. ويبدو أنه عندما تمت تلبية حاجته من المعرفة والفهم بهذه الطريقة، اقتنع المشتري تماماً وجاء الاتفاق النهائي دون تعقيدات.

المفاوضات بين الإدارة والعمال

نشأت المساومة الجماعية كأداة فعالة لتسوية نزاعات العمال مع إدارة العمل. وازداد الاهتمام بهذه الأداة التي تعتبر واحدة من أدوات التفاوض، حينما بدأ كلا الجانبين دورات ودراسات في تفاوض العمل. ونتيجة لذلك سيطر المفاوضون ذو الدرجة العالية من

التدريب علي جانبي مائدة المساومة.

وعلي حد تعبير البروفيسور ليون م.ليبس، فإن: «القليلين الذين لديهم خبرة مباشرة في مجال علاقات إدارة العمل يعتقدون أن القرارات التي يتم التوصل إليها بالمساومة الجماعية هي القرارات الوحيدة المرضية تماماً، ولابد من عمل أي شئ يمكن عمله لتشجيع ودفع هذه النوعية من المفاوضات. ولابد من تطوير عديد من التكتيكات بصورة ملائمة» . وفي الولايات المتحدة تجري هذه المفاوضات الصناعية، ويستخدم في إطارها نوعان من التهديد، التي يجوز أن يتسبب أحدهما في إنهاء التفاوض وفشله. وتتم ممارسة أساليب التهديد من قبل طرفي التفاوض علي مائدة التفاوض. يتعلق الأول: بحق العمل في الإضراب، ويتعلق الثاني بحق الإدارة في إغلاق مكان العمل أو إعادة تحديد المواقع أو طرد العمال[1] . ويكون جميع مفاوضي العمل والإدارة علي وعي مستمر بأنه في حالة فشلهم في تحقيق تسوية، فإن واحداً من هذين التهديدين أو كلاهما سينفذ.

وعلي الرغم من الخطوات الهائلة التي حققها العمال من خلال التفاوض، إلا أن هناك طرقاً تفاوضية محددة ينبغي وأن يتم انتهاجها لضمان نجاح التفاوض. ويلاحظ أن أمر الابتكار في مثل هذه الطرق من الأمور غير مأمونة العواقب. ولتأكيد هذا القول، نجد أن محاولات البعض لابتكار أساليب تفاوضية غير المتعارف عليه، قد أتت بعكس المرجو منها، فالمبتكر في مثل هذا السياق عادة مايدفع الثمن بأن يرفد من عمله علي سبيل المثال..وعلي كل حال فلابد أن يراعي المتفاوض وجود علاقات عامة قوية ـ وهنا نتذكر حالة فشل ديفيد.ج.ماكدونالد في الفوز مرة ثانية بمنصب رئيس اتحاد عمال الصلب الأمريكيين في عام ١٩٦٥، بعد أن حاول التوصل إلي تسوية لحوادث ونزاعات بسيطة حين استبق الأحداث فعالج الأمر بما لايستحقه. وبمعني آخر.. فقد وظف أساليب حل الاختلافات، في حين أن الأمر لم يكن ليستدعي ذلك.

ويحكي أن شخص يدعي ماكدونالد عمل عن قرب مع مستشاره العام الذكي، أرثر

(١) الطرد هنا يهدف إلى إجبار العامل على قبول شروط الإدارة. (المترجم والمراجع).

ج. جولدبيرج لوضع نهاية للإضرابات الطويلة والمكلفة، التي اجتاحت الصناعة منذ الحرب العالمية الثانية وأدي تعاونهما إلي تشكيل لجنة للعلاقات الإنسانية.

وقد عقدت اللجنة ـ المؤلفة من أربعة من كبار ممثلي الصناعة والاتحاد ـ اجتماعات طوال العام لبحث المشاكل وطرح الاقتراحات من أجل الحصول علي المنفعة المتبادلة. كل ذلك دون ضرورة العمل في ظل مواعيد نهائية متفق عليها. ويبدو أن مثل هذا السلوك يمثل وسيلة نموذجية، تؤدي إلي الوصول إلي حلول نموذجية. ولقد ثبت من الواقع أن استخدام مثل هذا الأسلوب قد أدي إلي النجاح في إدارة العمل، بصورة جيدة جداً لدرجة أن صناعة الصلب بدأ يشار إليها علي أنها نموذج يحتذي به لما يمكن إنجازه بالعلاقات الصناعية.

ثم حدث خطأ ما، حيث خسر ماكدونالد رئاسة الإتحاد أمام آي. أو .أبيل الذي قام بحملته الإنتخابية، تحت شعار «أعيدوا الإتحاد إلي العضوية». وقد تجاهل ماكدونالد، تلميذ جولدبيرج ـ في ابتكاره نظاماً أفضل للمساومة الجماعية ـ جانبا ضرورياً من التفاوض وهو الاتصال، وفشل في تعريف الأعضاء بدقة بما يحدث بالضبط. وقد سمح بالسرية التامة للجنة العلاقات الإنسانية الجديدة من أجل السماح لأعضائها بحرية بحث المشكلات، دون خوف من الصناعة أو رد فعل الأعضاء. وعلي الرغم من أن الغاية كانت مرغوبة فإن الوسيلة سمحت لمجموعة متمردة باستغلال فشل ماكدونالد في إبلاغ الأعضاء والاتصال بهم.

ويستفيد الزعماء المثقفون للاتحادات والإدارة اليوم من التفاوض بدرجة محدودة فقط، ويطلق علي هذه المحدودية مصطلح المساومة الجماعية. ويتضمن النطاق الأوسع للتفاوض جوانب الاتصال فهو يدرس التأثيرات علي المجتمع ككل، ويعترف أيضاً بالمساومة الجماعية كأداة لحماية الرفاهية العامة للشعب. ومن الواضح أن هذه الجوانب والاعتبارات الأكبر الأخري تلقي تجاهلاً حتي الآن.

وسوف يحمل المستقبل ـ بلا ريب ـ نوعاً ما من التغيير في القواعد ومناخ المساومة الصناعية الجماعية. وسوف يتم حظر أو إلغاء الإضرابات المخالفة للمصلحة العامة عن طريق شكل ما في أشكال المشاركة الحكومية.

كيف سيؤثر مثل هذا التغيير علي أساليب التفاوض؟ والإجابة هي أنه لاتأثير علي الإطلاق، فمفاهيم كيفية التفاوض أساسية بطبيعتها، وتختلف عن قواعد ولوائح المساومة الجماعية، التي قد تتخذ شكلاً من أشكال «الحداثة» أو «الموضة» من وقت إلي آخر.

التفاوض حول العقارات

انظر في عملية التفاوض التالية، لتدرك مدي قدرتك علي تحديد عناصر السلوك الإنساني، والاستعداد، والافتراضات، والإستراتيجية والتكتيكات وإشباع الحاجة.

إن البطاقة البريدية العادية ليست عادة الشيء الأكثر إثارة للانتباه من أي طرد بريدي. غير أنني وزميل لي في شركة عقارات واجهنا إستثناءً لذلك ذات صباح، عندما كنا نراجع عروض العقارات التي قدمها السماسرة. ووجدنا علي إحدي البطاقات البريدية عرضاً من سمسار لبيع عقار قيمته ٨٠٠ ألف دولار. وإذا كان السمسار يهدف إلي جذب انتباهنا فقد نجح بالتأكيد، وكان علينا أن نعرف المزيد عن العقار.

وعندما تحرينا الأمر اكتشفت أنا وزميلي فريد موقفا أكثر إثارة، فالعقار تحت سيطرة بنك تجاري. وفي ظل الظروف العادية.. فإنه من الممكن أن تبلغ قيمة الأرض نفسها ٨٠٠ ألف دولار. ولكن الظروف لم تكن عادية فقد شب حريق ودمر المبني المقام علي الأرض، ولم يترك سوي جزء معرض لخطر الانهيار. وأرسلت إدارة البناء بالفعل أمراً قضائيا إلي مسئولي البنك التجاري يطالبهم بعمل فوري لضمان سلامة العقار. وبدلا من عملية الإدارة الروتينية اليومية المستمرة للعقار، ووجه البنك بوضع غير معتاد ومهدد.. وضع يبدو أن البنك غير قادر للتكيف معه. والحل الوحيد الذي تمكن المسئولون من الوصول إليه هو

البيع فوراً، وقررت أنا وفريد (زميلي) إخراجهم من ورطتهم، ولكن بناءً علي شروطنا بالطبع.

وطرحنا عرضاً بمبلغ ٥٥ ألف دولار إذا أرادوا أن يستردوا جزءاً من ثمن الصفقة في شكل رهن لمدة عشرين عاماً، أو الاقتراح البديل وهو ٤٧٥ ألف دولار نقداً. وقد رفض مدير العقار من البنك التجاري حتي التفكير في عرضنا المكتوب، ثم اتصل به فريد وطلب تحديد موعد، منح إياه علي مضض.

ودخل فريد في الموضوع مباشرة. وأبلغ مدير العقار بأن مجلس المديرين لابد أن يتخذ القرار النهائي بالبيع أو عدمه، وكان المدير هو وكيلهم الوحيد. لذلك فإنه إذا رفض المدير التصرف، فسوف يتخطاه فريد ويقدم العرض إلي مجلس المديرين بنفسه. وهذا التهديد ـ لمكانة المدير ـ حقق مفعوله وتم تقديم عرضنا إلي مجلس المديرين.

وقد جعل المجلس ـ الذي كان يساوره قلق تجاه الحالة الخطيرة للعقار ـ نفسه رهن إستراتيجية واحدة، هي: قبول عرض أول شركة يتلقاه، وقبل عرضنا بالدفع الفوري. ومن الطبيعي تماماً أن مدير العقار كان غير سعيد بالمرة عندما أبلغنا بالتليفون، وقال إن العقد سيكون جاهزاً في الخامسة يوم الجمعة، وإنه من الأفضل أن نكون هناك في الساعة الخامسة تماماً. وعندما وصلت أنا وفريد قدمت إلينا وثيقة من ١٣ صفحة صيغت بعناية.

وكان وجه المدير ـ الذي لم يزل غير سعيد ـ عبوساً، وقال: «هذا هو العقد. لاتضعوا نقطة واحدة علي أي حرف. فلتأخذوه أو تتركوه تماماً كما هو» وبعد قراءته، قررنا أخذه وبعد ٣٠ دقيقة من وصولنا، غادرنا مكتب المدير، وأصبحنا الملاك المتعاقدين للعقار. ولم تبق سوي الإجراءات الشكلية لإنهاء الملكية، قبل أن نصبح الملاك القانونيين الكاملين.

وكما يحدث غالبا في المفاوضات، أصبحت «الإجراءات الشكلية المجردة» نقطة الانطلاق لمزيد من المناقشات وتعديل الاتفاق. وبشكل لايصدق.. اندلع حريق ثان في المبني بعد ساعات قليلة من توقيعنا العقد، مما أدي إلي القضاء تماماً علي البناء المحطم. وفي الصباح التالي هرعت إلي مكتبي، وقضيت عطلة نهاية الأسبوع غارقاً في البحث القانوني. وبحلول صباح يوم الاثنين كنت قد أكملت «واجبي» وانتظرت أنا وفريد في مكتبي مكالمة هاتفية من البنك التجاري. ودق جرس الهاتف في تمام الساعة التاسعة،

ورتبنا لعقد اجتماع في هذا الصباح في مقر شركة قانونية شهيرة في وول ستريت.

وقد رحب بنا الشريك الرئيس في الشركة القانونية ترحيبا حاراً، وأدخلنا إلي جناح مكتبه الخاص، وافتتح المناقشة قائلاً: «نحن لسنا هنا لنبحث القانون، ولكن لمجرد التخلص من موقف صعب للغاية»، وأومأت معرباً عن موافقتي علي هذا الكلام. ومضي في شرح مانعرفه بالفعل، وهو أن الشوارع المحيطة بالعقار قد أغلقت بسبب الوضع الخطير، وأن البنك التجاري أصبح أكثر لهفة من ذي قبل للتخلص من العقار. وأصر البنك ومحاموه علي أن نتولي مسئولية العقار فوراً، ونقضي علي مصادر الخطر.

وواجهت ذلك بالقول بأنني وفريد ليست لدينا فرصة لبحث الأمر بصورة شاملة، وأننا نحتاج لوقت قليل. وقد وضعت غرفة اجتماعات كبري تحت تصرفنا، ولكن وكيل البنك تنحي بي جانباً قبل أن يتركنا وحدنا، وقال: «تذكر أن موكلك في هذا العقد تنازل عن جميع الحماية القانونية»[1]. والقانون الذي كان يشير إليه من شأنه تحميل البائع خسائر الحريق، وبالتخلي عن حماية هذا القانون، فإن الخسائر ستقع علي عاتقنا.

وقلت بحرص: «أنت علي صواب تماماً، فقد تخلينا عن جميع حقوقنا القانونية». وأضفت، مستعرضاً أمامه فائدة البحث القانوني طوال عطلة نهاية الأسبوع: «ولكن هذا يعني أننا نملك فقط الحق الذي يقره القانون العام[2]، قبل إصدار القانون التشريعي المكتوب». ويلقي القانون العام بصفة عامة خسائر أي حريق يحدث قبل إنتهاء إجراءات الملكية علي المشتري. ولكن المحاكم أقرت عديداً من الاستثناءات لهذه القاعدة القانونية. وذكّرت وكيل البنك التجاري بأن الاستثناء يمكن أن ينطبق علي وضعنا. وأنه في حالة بيع شيء ما محدد، مثل: المبني، مع الأرض فإذا ما دمرت النيران المبني.. فإن الخسائر تكون خسائر البائع. ويجب علي البائع أن يسلم بالضبط بما يتعاقد عليه، أو لابد من إجراء تعديل في السعر.

---

(١) يقصد المؤلف الحماية القانونية المنصوص عليها فى القانون المكتوب، واستخدام كلمة «statute» للتعبير عنه. (المترجم والمراجع).

(٢) يعنى المؤلف القانون غير المكتوب واستخدام تعبير «Common Law». (المترجم والمراجع).

ومضيت أقول: «الآن.. يوضح ذلك العقد العجيب الذي وضعته مانشتريه إلي أبعد حد ممكن لقد أوضح ـ ليس مرة واحدة ولكن أربع مرات ـ أننا نشتري مبني مدمراً جزئيا، وهو الآن مدمر تماماً. والآن من حقنا الحصول علي مبني مدمر جزئيا أو إجراء تعديل في السعر».

وفي غرفة الاجتماعات وضعنا أنفسنا أنا وفريد موضع البنك التجاري. وقدرنا أنه إذا عرض الأمر علي القضاء.. فإن ذلك سيستغرق عامين علي الأقل للفصل فيه. وخلال هذه الفترة سيتعين علي البنك التجاري دفع ٢٥ ألف دولار سنويا كضرائب علي العقار، كما أنه سيخسر مبلغاً مماثلاً في صورة فوائد سيحصل عليها في سعر شرائنا. وطبقاً لتقديرنا الحذر.. فإن البنك سيخسر علي الأقل ١٠٠ ألف دولار حتي لو فاز في القضية.

وعدنا نحمل عرضنا، وهو أننا «سنتسلم العقار فوراً بدلاً من التأخير أسبوعين أو ثلاثة إذا خفضوا سعر الشراء بمقدار مائة ألف دولار. وحدث صمت مشوب بالذهول، أعقبة ثورة من جانب مدير العقار، ولكن في غضون دقائق قليلة اتفقنا علي تخفيض قيمته ٥٠ ألف دولار وتملكنا العقار فوراً. وفي التو أصبحت أنا وفريد «الملاك الاسميين المطلقين» لقطعة ثمينة من الأرض وبالطبع مبني مدمر تماماً ـ يستدعي نفقات قليلة جداً لتنظيف الأرض.

إن عملية التفاوض سالفة الذكر كانت تتعلق بموقف معقد إلي حد ما. ومع ذلك فإنه بالنسبة لشخص ليست له خبرة في إجراء صفقات خاصة بالعقارات، فإنه يمكنه إدراك معظم عناصر هذه العملية، وذلك لأن التأكيد علي كل تصرف وتصرف مضاد هو رغبة، تلبي حاجة إنسانية أساسية. وإشباع الحاجات هو الهدف العام لجميع المفاوضات، ولذلك فإنه يمكن أن يزودنا بمنهج منظم لدراسة عملية التفاوض. وسوف يستعرض هذا الكتاب عناصر العلوم السلوكية الملائمة لهذه العملية، ثم يحدد ويطور نظرية الحاجة إلي التفاوض، ويقدم في النهاية مجموعة من الأمثلة التوضيحية لنظرية الحاجة. وسوف يسمح لك فهم هذه التركيبة بالتصرف في أي موقف تفاوضي بقوة جديدة وعمق في الفهم، وسوف يصبح التفاوض فن العمل علي زيادة إمكانات المفاوض.

تطبيقات الفصل الأول

١ ـ أين تعلمت التفاوض؟ ماهو أول ماتعيه ذاكرتك من خبرة تفاوضية؟ هل اتصلت من قبل بطرف اكتسبت منه بعض أساليب ومهارات التفاوض؟

٢ ـ هل تستطيع تحديد مختلف المجالات التي يمكن تطبيق عملية التفاوض عليها؟

٣ ـ اذكر أسماء سبعة مجالات، مارست فيها ـ شخصياً ـ التفاوض. الأمثلة ستكون إدارة العمل، العقارات إلي غير ذلك.

٤ ـ ما المهارات والأساليب والإستراتيجيات، التي تري أنها تعمل علي وجود: مفاوض جيد؟ مفاوض غير ناجح؟

٥ ـ هل تستطيع أن تذكر أمثلة للتفاوض السيئ في حياتك اليومية، وفي حياتك الإجتماعية، وفي حياتك العملية أو علي الصعيد الوطني في الآونة الراهنة؟

الفصل الثانى

العملية التعاونية

فى المفاوضات الناجحة تفوز ***جميع الأطراف***

* ليست مباراة:

غالباً ما تقارن عملية التفاوض بالمباراة، إلا أن المباراة تعتمد على قواعد محددة ومجموعة من القيم المتعارف عليها، حيث يتقيد كل لاعب بالتحركات التى يجب أن يتبعها، والأمور التى يمكنه أن يقوم أو لا يقوم بها. وحقيقة أن الحظ يلعب دوراً فى بعض المباريات أكبر من غيرها، ولكن تظل لكل مباراة عدة قواعد تتحكم فى سلوك اللاعبين وتحصى ماحققوه من مكسب أو خسارة. وفى المباريات تكشف القواعد عن المخاطر والجوائز، غير أن مثل هذه القواعد لاتتوافر لعمليات التفاوض غير المحدودة، التى قد نضطر للدخول فيها طوال حياتنا. فقد تعلمنا المخاطر المعروفة فى عملية التفاوض من خبراتنا الواسعة، وليس من كتاب لقواعد التفاوض، ففى موقف يحدث فى الحياة، يتوافر للمفاوض عادة قدر يسير من السيطرة ـ أو لاتتوفر إطلاقاً ـ على التغييرات المعقدة أو الإستراتيجيات العديده التى لاتحصى، والتى قد يلجأ إليها منافسه فى المعركة. والأمر الأكثر صعوبة حقاً يتمثل فى محاولة التعرف على تركيبة القيم التى يبنى المفاوض الخصم عليها إستراتيجياته.

إن اعتبار المفاوضات مباراة نلعبها يعنى الدخول فى مساومات بروح تنافسية بحتة. ومن هذا المنطلق، يناضل المتفاوض ضد الأفراد الآخرين لتحقيق هدف يأمل هو وحده فى

بلوغه. حتى وإن اقتنع المنافس بأن يخوض هذه المباراة التفاوضية، فإنه ـ عندئذ ـ مهدد بأن يصبح الخاسر الرئيسى وليس الفائز.

وفى فترة مابعد الحرب العالمية الثانية فى اليابان، طالب بعض رجال الأعمال اليابانيون موظفيهم بدراسة الإستراتيجيات والتكتيكات العسكرية، لتساعدهم فى نجاح أعمالهم التجارية. ولكن كم من أصحاب الأعمال هؤلاء أدركوا أن مقارنة الأعمال التجارية بالحرب ليس سوى استعارة؟ وكم منهم رأوا أن هدف تحقيق صفقة تجارية ناجحة ليس فى موت المنافس.

يجب أن يكون الهدف من المفاوضات هو التوصل إلى اتفاق، وليس تحقيق انتصار كامل. ويجب أن يشعر الطرفان أنهما حققا بعض المكاسب، حتى وإن اضطر أحدهما للتخلى عن الكثير، فإن النتيجة العامة يجب أن تشير إلى تحقيق مكسب.

صحف مطوية

إذن فالتفاوض ليس مباراة وليس حرباً أيضاً. وهدف التفاوض ليس القضاء على المنافس. والمفاوض الذى يتجاهل هذه النقطة يتعرض لخطر كبير يلحق به.

ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك التاريخ المعاصر لصناعة الصحف فى مدينة نيويورك. ويذكر أن بيرترام باورز، رئيس اتحاد عمال الطباعة، قد اشتهر بأنه «مفاوض صعب المراس». ويذكر أنه بعد تنظيم إضرابين أصابا الصحف بالشلل، تمكن عمال الطباعة فى نيويورك من توقيع عقود عمل بدت رائعة وغير عادية. لقد كانت هذه العقود لا تنص على أجور أعلى فحسب، بل إنها منعت الصحف من تركيب أجهزة توفر الأموال مثل أجهزة الجمع الآلى لجداول بورصة الأوراق المالية.

وهنا نقول بأن عمال الطباعة قد حققوا أهدافهم على مائدة المفاوضات لإصرارهم على مواقفهم حتى النهاية. غير أن الصحف واجهت ـ وهى مرغمة ـ مصاعب اقتصادية، مما اضطر ثلاث صحف كبرى إلى الاندماج، بل والتوقف عن الصدور نهائيا، بعد أن حدث إضراب آخر استمر لفترة طويلة.

لقد كانت النتيجة النهائية أنه لم يعد تصدر فى نيويورك سوى صحيفة مسائية واحدة وصحيفتان صباحيتان؛ مما حرم الألوف من العاملين فى مهنة الصحافة من فرص العمل. لقد كانت المفاوضات «ناجحة» لطرف واحد، ولكن المريض توفى.

الأنانية التعاونية*

فكر فى المفاوضات كمشروع تعاونى، فإذا مابدا الطرفان التفاوض على أساس تعاونى، فإن هناك احتمالاً قوياً بأن يقتنعا بالعمل على تحقيق أهداف يجنيان ثمارها بالتساوى. ولايعنى ذلك أن تتساوى قيمة جميع الأهداف بالنسبة للمشاركين فى المفاوضات. ولكنه يعنى أن هناك احتمالاً أكبر أن يحقق كل طرف أهدافاً تعاونية ناجحة.

غير أنه ليس هناك مايدعو للتخلى عن الاتجاه التنافسى، باعتباره عملية تساعد على الأندماج، فالمنافسة تساعد على التنسيق بين أنشطة الأفراد. فلايمكن لأحد طرفى المقص أن يقص وحده. إذن.. يمكن أن نعتبر أن المنافسة التى تسمح لكل فرد أن يتعرف على مقدار كفاءته ووسائل مواجهته للآخرين ـ بحيث يكسب الطرفان بنسب تتناسب مع إمكانياتهما ـ انجازاتعاونيا.

إن البحث عن مصالح مشتركة للطرفين يعطى دفعة كبيرة تجاه التوصل لاتفاق، ولقد ذكر الرئيس الراحل الأمريكى فرانكلين د. روزفلت: لقد كنت أرى دائماً أن أفضل رمز للتعقل هو مد الجسور. «بيد أنه من المناسب هنا أن نضيف ما قاله روبرت بنشلى: «يبدو لى أن أصعب مرحلة فى بناء الجسر هى البداية».

تنبه دائما لتحويل المصالح المختلفة إلى قنوات لرغبات مشتركة. وعند البحث عن قنوات مشتركة؛ تستثير فكرة تحقيق أهداف مشتركة حاسة طرفى المفاوضات، وتتحقق هذه

* «تعبير الأنانية التعاونية» (Cooperative Egotism) هو تعبير المقصود منه تسليط الضوء على أهمية التعاون كمبدأ تفاوضى رئيسى، أى إن التعاون مطلوبا فى كل الأحوال كشرط لنجاح التفاوض حتى وإن كان مثل هذا التعاون ينبع من منطلق الأنانية الفردية البحتة... فهو تعاون «ذكى» دافعه تحقيق المصلحة الذاتية، ولكنه يؤدى كذلك لنجاح التفاوض ككل.

الأهداف عن طريق إيجاد مصالح واحتياجات متبادلة، ومن خلال التركيز على الأمور التى يمكن الاتفاق عليها، دون إسهاب حول نقاط الخلاف. وقد دعت الملكة اليزابيث الثانيه،خلال زيارتها لالمانيا الغربية فى عام ١٩٦٥، إلى اتباع هذا المنهاج قائلة: «لقد استمعنا على مدى خمسين عاما للكثير من الأمور التى تفرق بيننا، فدعونا نبذل جهدا أكبر حتى نتذكر مايوحدنا وفى طريق هذه الروابط يستطيع أن نبدأ فى إقامة تفاهم أفضل فى المستقبل.

ويمكننا هنا تطبيق مايسمى بالتعريف الفرنسى للحب: «على كونه نوعاً من الأنانية التعاونية» أو التعاون، ولو من منطلق الأنانية البحتة كمنهج تفاوضى..والمثال التوضيحى لذلك هو ماحدث عندما كنت أقوم بتمثيل رابطة عمال إصلاح الراديو والتلفزيون فى نيويورك، وقد شمل جدول الأعمال فى أحد الاجتماعات البحث عن سبل أفضل لاجتذاب اعضاء جدد، وتقديم المزيد للأعضاء الحاليين، إلا أن المشكلة كلها تلخصت فيما بعد فى كلمة واحدة هى الدعاية، وأصبحت القضية هو كيف يمكننا القيام بالدعاية الناجحة.

كان من المنطقى أن نسعى لتحقيق الدعاية من خلال محطات الإذاعة نظرا لوجود صلة ـ وإن كانت بعيدة ـ بين عمال الإصلاح ومحطات الراديو. واستناداً إلى هذا التفكير، تقدم الاتحاد بعرض لكل محطة، يقوم بمقتضاه عامل الإصلاح ـ فى مقابل الدعاية المجانية فى محطة الراديو ـ بالاعلان عن اسم محطة الإذاعة وبرامجها على نوافذ متجره. وبالإضافة إلى ذلك يتأكد من أن كل جهاز يقوم بإصلاحه يستقبل إرسال المحطة بوضوح ـ وهو الأمر الأهم بالنسبة لمحطة الاذاعة، وإلى جانب ذلك يقوم عامل الاصلاح بمسح جميع أرجاء المنطقة التابعة له، ويبلغ المحطة عن أى منطقة لايصل إليها إرسال المحطة بوضوح.

وقد بلغت قيمة الدعاية المجانية التى تحققت لعمال الإصلاح نتيجة لهذه الترتيبات المتبادلة أربعين ألف دولار أمريكى وذلك فى أول عقد تم توقيعه بين الطرفين.

وتتعدد مزايا المنهج التعاونى حيث إن النتائج يمكن أن تكون أعظم والحلول أكثر دواماً، فنحن نعلم الأطفال أن واحداً زائد واحد يساوى اثنين، وأن اثنين ناقص واحد يساوى واحداً. ويميل معظم الناس طول حياتهم إلى تطبيق المبادئ الحسابية للحكم على ماهو مرغوب أو غير مرغوب فيه. لذا لا نجد صعوبة فى فهم الشخص الذى يطبق فى مفاوضات المبدأ الحسابى «أنا أكسب وأنت تخسر»، ومبدأ «مايضاف إلىّ ينقص منك». إن مثل هذا المفاوض لايستخدم إلا المعادلات البسيطة فى الحكم على السلوك الانسانى.

إلا أن هذه المعادلات لاتنطبق على كل جهد بشرى.

إن الجهود البشرية التعاونية من الممكن أن تتراكم عندما يتم تبادل الأفكار وليس السلع المادية فقط. فإذا ما تبادلت أنا وأنت الأفكار أصبح لكل منا فكرتان، بدلاً من فكرة واحدة، وتصبح النتيجة آنذاك أن واحداً زائد واحد تساوى أربعة ـ ومن المؤكد أن أحداً لم يخسر نتيجة لهذا التبادل، مثلما يمكنك أن تمنح كل طفل من أطفالك كل ماتملك من حب ولن يخسر أحد. وهناك احتمال أن ترضى عددا أكبر من «احتياجاتك» عندما تساعد أشخاصاً آخرين على تحقيق قدر أكبر من الثراء والسعادة والأمن. وهذه فى الواقع، هى النتيجة المثالية للمفاوضات.

وينتهى عديد من المفاوضات التى تجرى فى جو شديد التنافس فيما يبدو كانتصار ساحق لأحد الأطراف؛ فقد حصل الفائز المزعوم على ماكل يبغيه، بينما كان نصيب الخاسر هزيمة مهينة. غير أن هذه «التسوية» نادراً ما تستمر. ان الواقع يقول إنه ما لم تكن الشروط التى تم الاتفاق عليها تقدم ميزة ما للخاسر، فإن الأخير سوف يسعى بعد فترة ليست بطويلة لتغيير هذه التسوية. وعلى عكس الحال فى المباراة.. فإن المفاوضات الواقعية لاتنتهى. وكثيرا ماتكون قناعة كثيرين ومن زبائنى بأنهم قد حققوا نصراً كاملاً على منافسيهم، بعد أن اضطر الجانب الخاسر إلى قبول هزيمة تامة. وقد حاولت باستمرار أن أوضح لهم أنه يوجد عديد من العناصر المستمرة والآثار الجانبية، التى يمكن أن تؤثر على التوصل إلى تنفيذ الاتفاق بصورة نهائية.

هذا ما أقوله دائماً، فإنك إذا ماتغلبت على معارضيك وعلى محاسبيهم ومحاميهم.. فإن التسوية الإجبارية التى تخدم طرفاً واحداً ليست نهائية ولن تدوم. وعوامل عدم دوام مثل تلك التسويات الاجبارية متعددة، وأثبتت التجربة أنه غالباً ماتقوم الزوجة بدور حاسم فيها، فالعادة السائدة جرت بأن يناقش الأزواج زوجاتهن فى شئون العمل، والزوجة لن تتردد فى الإفصاح عن أن الصفقة التى أبرمها زوجها وخسر فيها مجحفة، وهنا تقنعه بأن أى اتفاق مبدئى ممكن الرجوع فيه لأنه غير مقدس. وفى حالات أخرى ــ وبعد إعادة نظر هادئة ــ قد يرفع الطرف الذى لم يرض عن نتيجة المفاوضات أو حتى طرف ثالث ــ دعوى قضائية لإلغاء أو تعديل التسوية غير المناسبة. إن التسوية التى تنحاز انحيازاً تاماً لجانب واحد، تثير المشاكل، ويتضح فى النهاية أنها مضيعة كبيرة للوقت والجهد، لأنها تحمل فى طياتها بذور دمارها.

ومع ذلك.. فإن أنصار الاتجاه التنافسى يتساءلون دائما لماذا لايتوصلون إلى نتائج حاسمة على الإطلاق فهم يرون أنهم يعملون بشكل جاد، غير أن الحظ والحياة لايبتسمان لهم أبداً. ودائما مايحدث خطأ ما. إن مثل هذه الرؤية ينبغى ألا تثير الدهشة، حيث لايمكننا أن ننجز الكثير، دون تعاون «كامل» من الآخرين ومساعدتهم. فمن ذا الذى يستطيع أن يقود سيارة، دون أن يعتمد على التزام الآخرين بقواعد المرور؟

إن هناك مزايا أخرى للمنهج التعاونى فى التفاوض، أهمها أن النتائج تكون أفضل دائماً، والحلول أكثر استمرارية.

منذ عدة سنوات، أراد أحد الرياضيين المشهورين أن يزيد من قيمة عقده السنوى، وقد حاول ــ بدافع عدة أسباب ــ أن يتفاوض بنفسه، إلا أنه فشل فى الوصول إلى ما يعتبره تسوية مرضية له. وعلى الرغم من أنه كان على قدر كبير من الغنى والذكاء، إلا أنه كان خجولاً، وعلى حد قوله لم يكن نداً لمديره العام الذى كان صعب المراس. بالإضافة إلى ذلك فقد احتفظ المدير بورقة أخيرة فى جعبته، وهى الفترة القانونية الخاصة بالاحتفاظ باللاعب، والتى يستحيل بمقتضاها أن ينتقل اللاعب من فريق إلى آخر.

وانتهى الأمر بأن استطاع ذلك المدير أن يجبر اللاعب ـ وباستمرار ـ على التوقيع على عقد أقل مما يستحقه، وكان نتيجة لذلك أن انخفضت معنويات اللاعب، حتى أنه أجرى المفاوضات مع هذا المدير عن طريق الخطابات فقط، فلقد شعر بالهزيمة حتى قبل أن يبدأ المفاوضات.

وفيما بعد اتصل أحد وكلاء الفنانين باللاعب، واقترح عليه حلا يخلصه من مأزق الفقرة القانونية الخاصة باحتكاره والاحتفاظ به فى فريق مديره ذى المراس الصعب، وأوضح له هذا الوكيل أنه ليس هناك مايمنع اللاعب من ترك «الرياضة» وممارساتها بالمرة..ثم أقنعه هذا الوكيل أيضاً بأنه (أى اللاعب)، وبالرغم من خجله.. إلا أنه يتمتع بشخصية لطيفة ومظهر حسن، وأن هذا الأمر يمكنه من النجاح فى مجال الأعمال السينمائية، خاصة وأن هناك عديداً ممن هم أقل منه من ناحية المظهر والقبول والنجاح، قد نجحوا فى مجال السينما. ومن هذه المنطلقات بدأت المفاوضات مع منتج سينمائى مستقل، ودار الحديث حول عقد لمدة خمس سنوات.

ولقد كان هذا التحرك من قبل اللاعب نحو السينما ـ وهو فى قمة لياقته الرياضية ـ بمثابة خوفاً من ردود نوع من ممارسة الضغوط الفعالة على ذلك المدير العام..حيث بدأ القلق ينتاب هذا المدير من ردود الفعل العكسية للمشجعين فى حالة ترك النجم للفريق، وهذا فى شأنه الإضرار بالعمل، وبالفريق الذى ينتمى إليه اللاعب. ومن هنا تمكن اللاعب من استئناف مفاوضاته مع المدير من أجل زيادة قيمته عقده زيادة هائلة فى الموسم التالى. إن الأمر هنا لم يتوقف على رضوخ المدير المتشبث لهذا اللاعب فقط، وإنما قام أعضاء آخرون من نفس الفريق بانتهاج نفس الأسلوب التفاوضى للاعب، مستنفذين المدير العام دون رحمة!!

إن مدلولات هذا الموقف تقول بأنه كان من الأحرى والأفضل لمثل هذا المدير أن يسلك مسلك التفاوض، وليس مسلك الهيمنة. وكان من الأفضل لو استطاع توجيه جهوده نحو هدف تعاونى، يرمى إلى تحسين مستوى النادى وليس إلى مقاومة المطالب

العادلة للاعب. إن الدرس المستفاد هنا هو أهمية عدم الضغط أبداً من أجل تحقيق أفضل اتفاق، ومن ثم تضع منافسك فى وضع حرج. إن هذا الموقف ينطبق عليه مقولة السيدة سانت فنسنت ميلاى: «حتى الشخص الجبان الوديع يمتلك الشجاعة للمواجهة والقتال فى وقت الشدة».

تحقيق التوازن فى الحياة

نادراً ماتجرى المفاوضات فى هدوء وسلام، وكذلك لاتتشابه ـ عادة ـ ظروف وملابسات التفاوض، فمن بين آلاف المفاوضات التى شاركت فيها فعلياً لا أجد اثنتين من هذه المفاوضات متطابقة. وأحياناً يضمن عميل لى الكعكة كلها تقريباً عندما يتفاوض من مركز قوة، وأحياناً أخرى كنت اضطر للتفاوض، بينما تتجمع كل نقاط القوة مع الطرف الآخر فى المفاوضات. وفى هذه الحالة يجب أن يتبنى المرء «إنقاذ كل ما يمكن إنقاذه».

من الحالات التى أحصل فيها لموكلى على جزء يسير من الكعكة، أحاول أن أعزيه وأعزى نفسى بقصة البارون أ.دونسون، وهو من روسيا البيضاء، واستقر فى ريو دى جانيرو بالبرازيل، حيث قابلته منذ عدة سنوات فى حفل بمناسبة عيد ميلاده الثمانين، حيث قدم لنا عروسه الجديدة وكانت فتاة برازيلية جميلة فى بداية العشرينات من عمرها. تجمع كل الرجال حول هذه المخلوقة الجميلة، محاولين الاستئثار باهتمامها طوال الليلة وجلست مع البارون، حيث تبادلنا الحديث وتناولنا الشراب. ومع مرور الوقت أصبحنا صديقين، وأخيراً واتتنى الشجاعة فسألته لماذا تزوج من فتاة صغيرة. وهنا وضع البارون يده على كتفى، وأجاب ببساطة: «من الأفضل فى سنى هذا أن أحصل على عشرة بالمائة من أفضل شيء، بدلاً من مائة بالمائة من لاشيء».

فالمفاوضات أخذ وعطاء. غير أن كل طرف يراقب منافسه، باحثاً عن أى دليل يؤكد رأيه، ويعطيه ميزة تفاوضية.

وينطبق تشبيه بلوتارش على المقولة التالية: «كما يستخرج النمل العسل من الزعتر وهى

من أقوى وأجف الأعشاب، فإن الرجال يحققون مكاسب ومزايا فى أصعب المواقف».
ومن هنا يجب أن نتعلم كيف نفعل ذلك ونطبقه، مثل الرجل الذى ألقى طوبة على كلبه إلا أنه أخطأه وأصاب حماته فقال حينذاك «ليس الأمر سيئاً جداً رغم كل شيء».

إن من الأمور الشيقة حقاً هو أن نراقب اثنين من المفاوضين البارعين يتنافسان. و«كقاعدة».. يمكن أن يتوصلا إلى اتفاق فى أقل وقت يمكن، حيث إنهما يتناولان مباشرة لب المشكلة ولا يهدران الوقت فى أمور غير جوهرية. فكل منهما يتجسس مواطن القوة للطرف الآخر ويستشعر عناصر جس النبض الأولية، ثم سرعان مايكتشف أنه يتعامل مع مفاوض بارع، وأنه من الممكن التوصل لحل سريع. ويمكن بالفعل تسوية عديد من إضرابات العمال فى اجتماع واحد أو اثنين، ولكن لأسباب سياسية أو اقتصادية قد لايتحقق الاتفاق إلا فى وقت لاحق، فالمفاوضات مثل الفاكهة تنضج فى الوقت المناسب.

وعندما تجرى المساومات بكل الهدوء الذى يتسلح به المقامر المحترف أثناء لعبه مباراة بوكر، فإن ذلك ليس سوى سلوك ظاهرى. ففى الواقع لايخوض الخبراء مباراة تفاوضية، بل إنهم بارعون فى فن إيجاد حلول وسط والتوفيق بين الطرفين. إن الخبراء يدركون تماماً ضرورة إيجاد أرضية مشتركة للمصالح، كما أنهم يتجنبون السقوط فى فخ المنهج التنافسى الداعى لضرورة الفوز بالمباراة.

ويستطيع كل جانب فى أول فرصة سانحة فى المفاوضات، أن ينقل إلى الطرف الآخر الحد الأقصى لما يمكن أن يقدمه من تنازلات، والحد الأدنى من التنازلات الذى يتوقعه فى المقابل. ولا يتم ذلك صراحة، بل ببراعة من خلال التلميح أو تسريب متعمد للمعلومات. وهذه المهارات والأساليب، التى يكتسبها المفاوض البارع بعد فترة طويلة وتدريب، تمكنه من التوصل لتسوية مرضية. إننا نرى أمثلة يومية على مثل هذه المفاوضات فى الأمم المتحدة. غير أنه يجب أن نتذكر أن القرار النهائى فى المفاوضات لايرجع لهؤلاء المحترفين، حيث إنهم يمثلون حكوماتهم، ولايمكنهم التوصل إلى تسوية مرضية لمشاكل العالم من تلقاء أنفسهم.

* عندما نفقد السيطرة على أدوات تحكمنا

أحيانا عندما يبدو المنافس وكأنه مطارد، نجد إغراءً بالضغط عليه بأقصى قدر ممكن. إلا أن أى ضغط إضافى قد يكون بمثابه «القشة التى قصمت ظهر البعير».

إذن، فإن من أبسط وأول الدروس التى يجب أن يتعلمها المفاوض هو «متى يتوقف». فالمفاوضات لاتنطبق عليها مبادئ الحساب البسيطة التى تعلمناها فى طفولتنا، فالأمر أكثر من ذلك، وعدم معرفته على النحو الصحيح من شأنه أن يؤدى إلى كوارث. كذلك ينبغى أن نعلم جيداً أن هناك دائماً نقطة حرجة فى المفاوضات، يكون رد الفعل بعدها ــ مثل حالة المفاعل الذرى ــ الذى تنفلت عملية السيطرة عليه، فيصل إلى حالة الانفجار وتدمير البيئة من حوله. ونجد مثالاً لذلك فى البحث الموسع الذى أجرى لمعرفة أسباب توقف العمل بشكل مفاجئ ــ سواء نتيجه إضراب أو حوادث أو عدم توافر الإمدادات ــ فى مناجم الفحم حول مانسشتر بانجلترا منذ عدة سنوات، فقد أثبت البحث أن العمل يتوقف عندما يتجاوز حجم كل مجموعة عمل العدد الحرج.

لذا .. يجب ألا يكون هدف المفاوض تحقيق نقطة واحدة إضافية، بل يجب أن يشعر متى يقترب من النقطة الحرجة، وأن يتوقف قبل بلوغها. وعموماً يجب أن تسفر المفاوضات عن إرضاء بعض الاحتياجات لجميع الأطراف.

وبالطبع لايتحقق ذلك عندما يتم التهام أحد الأطراف. ولاحظ أنه من السهل أن يغيب هذا الهدف عنك، وأن تتجاوز النقطة الحرجة فى غمار المفاوضات.

فى إحدى الحالات.. كلفنى أحد العملاء، وكان المستأجر الأخير فى مبنى إدارى، تقرر هدمه بعد أن نوى المالك الجديد بناء ناطحة سحاب، بدلاً من المبنى المكون من أربعة طوابق. وبعد أن ترك جميع المستأجرين الآخرين ذلك المبنى إلى مبانى أخرى، كانت مهمتى تتمثل فى التوصل إلى حل يقبله الطرفان، إلى جانب حماية كافة حقوق موكلى.

وقد أدرك صاحب المبنى أن عليه دفع مبلغ من المال لموكلى، لكى يترك المبنى

وأصبحت المشكلة هي: «ماهو أقل مبلغ ممكن قبوله لترك المبنى؟» اتصل بى صاحب العقار أولا لمعرفة رأيى فى المبلغ (وفى رأيى كان هذا خطأ، فلقد استهدف هنا ممثل وكيلى ـ وهو أنا فى هذه الحالة ـ والذى يتمتع بسلطات محدودة).

سألنى المالك «ماهو المبلغ المطلوب؟، فأجبت قائلاً: «آسف أنت المشترى وأنا لا أبيع». وبذلك أصبح عليه تحمل عبء بدء المفاوضات، وسارت الأمور حتى الآن سيراً طيباً. وأدرك كلانا أن موكلى فى مركز قوى جداً، لأن عقد إيجاره لن ينتهى قبل عامين، بينما يريد المالك أن يبدأ فوراً فى هدم المبنى.

أظهر العرض الأول استعداد المالك لدفع تكاليف الانتقال والفرق فى الإيجار، فرفضت أن أبحث أية تفاصيل سوى المبلغ النقدى الذى يدفعه، وتساءلت «كم»؟. وبعد أخذ ورد عرض المالك مبلغ ٢٥ ألف دولار، وعندئذ رفضت حتى دراسة العرض فغادر المالك مكتبى.

كانت خطة المالك التالية التأجيل، إلا أن ذلك لم يكن فى صالحه، حيث إن موكلى كان على استعداد للبقاء فى المبنى، وعندما فشلت استراتيجية التأجيل، جاء العرض التالى من خلال محامى المالك، وأبلغت صاحب المبنى «المالك» أننا سوف نتفاوض، عندما يقدم عرضاً فى الحدود المقبولة، فقال: «خمسين ألف» فأجبت: «غير مقبول».

استمرت الاتصالات وارتفعت معها قيمة العرض، ولم أحدد الرقم أبدا إلا فى المراحل النهائية. إلا أننى قمت بجمع بعض المعلومات، حيث قمت بحساب المبلغ الذى دفعه المالك مقابل شراء وتكلفة بقاء المبنى خالياً، وكذا تكلفة الوفاء بأقساط الرهن حتى انتهاء مدة إيجار موكلى.

توصلت نتيجه لذلك لمبلغ ربع مليون دولار، علما بأن ذلك ليس سوى تخمين ورغبة فى عدم الضغط على المالك حتى آخر دولار، واضطر محامى المالك لمزايدة المبلغ الذى حدده من قبل، ووافق فى النهايه على دفع مبلغ ١٢٥ ألف دولار، وأعتقدت أن هذا الحل أرضى الجميع.

بيد أن ثمة مفاجأة كانت فى انتظارى، فعندما سلمنى محاميو المالك شيكا بالمبلغ، قال لى محامى شاب: «لقد كان مافعلته بقبول الشيك من قبل الحكمة..فإنك لو مارست الضغط لتحصل حتى على مجرد خمسة دولارت أخرى، لكان من الممكن أن تصيب رافعة الونش الموجودة بالقرب من الموقع ذلك المبنى القديم، وكان من الممكن أن تصيبه «عن طريق الخطأ» . ومن ثم يعلن أن المبنى مصدر للخطر ويجب هدمه، ولو حدث هذا ماكان لموكلى أن يحصل على أى شئ البتة فى هذه الحالة.

يمكن استخلاص عدة نقاط فى هذا الشأن. ولم يكن من الذكاء أن يعلن المحامى ذلك، غير أننى أدركت أنه كان يعنى مايقول: «عندما تنتهى المفاوضات بنتيجة غير مرضية للمنافس.. فإنه أحيانا يكون منزعجاً إلى الحد، الذى يعبر لك فيه عن قدرته على اتخاذ موقف مغاير، حتى يعطيك شعورا غير سار، مشيراً إلى أنه كان يمكنه مزيد من التحرك لإجبارك على ماهو أقل، إذا اعتقدت بأن كان يمكنك الاستمرار فى الضغط عليه.

لقد كان موكلى معرضا للخطر، ولو أننى أدركت مدى اقتراب من الحد الأقصى، لقبلت بمبلغ أقل كى ابتعد عن النقطة الحرجة. إن خطر التمادى أكثر من اللازم ليس جديراً بالمجازفة.

إن المفاوض البارع سلعة نادرة، والمفاوضات فى حد ذاتها أداة مفيدة للسلوك الإنسانى. ومن هذا المنطلق يمكن إجادتها من خلال الدراسة والممارسة. وحتى نعلم كيف أننا جميعاً لم نصل لدرجة الكمال، نستشهد بمقولة فى كتاب «كيف تتفاوض الأمم»، لمؤلفه فريد تشارلز ايكل، إن المفاوض الكامل ـ وفقا لكتابات القرنين السابع عشر والثامن عشر حول الدبلوماسية ـ هو ذلك المفاوض الذى ينبغى أن يتمتع بسرعة عالية فى التفكير، وبديهة حاضرة وصبر بلا حدود. وعليه كذلك أن يجيد المراوغه دون أن يلجأ للكذب، وأن يكتسب ثقة الآخرين دون أن يوليهم ثقته، وهو متواضع لكن حازم، وبسحر

الآخرين دون أن يتأثر بسحرهم، ويمتلك الكثير من المال، وزوجة جميلة، ويقاوم إغراء كل الثروات والنساء.

إن المفاوضات الناجحة هى تلك التى لاتثير شهوة الأفراد نحو المزيد، فلا تؤدى إلى اضطرابات أو دعاوى قانونية أو حروب، بل هى تلك المفاوضات التى يشعر فيها الجانبان أن كلاً منهما قد كسب شيئ ما. حتى وإن حصل أحد الأطراف على الكثير فإن الصورة الشاملة تنم عن مكسب متبادل.

تلخيصاً لما سبق.. نقول بأن التفاوض مشروع تعاونى، يجب البحث من خلاله عن مصالح مشتركة، فالمفاوضات عملية سلوكية وليست مباراة، والكل يحقق مكسباً ما فى المفاوضات الجيدة.

هذه هى الأسس التى يمكن أن نتعرف من خلالها مناهج وتعقيدات المفاوضات الناجحة.

تطبيقات الفصل الثانى

١ ـ فيما يلى بعض فلسفات التفاوض:

- العمل هو العمل.
- فى المفاوضات الناجحة يحدث نوع من نزف خفيف للدماء للأطراف المتفاوضة.
- البقاء للأصلح.
- بادر الآخرين قبل أن يباغتوك.
- بادر الآخرين ثم تراجع.

هل يمكن أن تذكر فلسفات أخرى للتفاوض.

٢ ـ وضح فلسفات التفاوض المختلفة التى استمعت إليها من منافسيك أو مساعديك. وإلى أى فئة تنتمى فلسفات تفاوضك؟ وكيف تعلمت فلسفة التفاوض هذه؟ هل اكتسبتها نتيجة جهد واع من جانبك.

الناس..

يستند الاتجاه التعاونى فى التفاوض ـ وهو الاتجاه الذى يفترض تحقيق جميع الأطراف لمكسب ما ـ إلى مقدمة منطقية بسيطة إلا أنها هامة، وهى أن المفاوضات تجرى بين كائنات بشرية؛ إذ إنك لاتستطيع التفاوض مع حاسب آلى (كمبيوتر).

لذا يجب أن تتوافر لديك المعرفة بالناس، حتى يمكنك أن تتفاوض بنجاح. ويقول ألكسندر بوب «إن الدراسة الحقيقية للجنس البشرى هى دراسة الناس». فدراسة طبيعة الإنسان ليست فقط من الأمور الملائمة للمفاوض، بل إنها أساسية.

إن سبل دراسة الإنسان متنوعة مثل طبيعة الإنسان ذاته، ويمكن أن نتعلم كثيراً عن أمور الناس من خلال القراءة والاستماع، وكذلك من خلال مراقبة الناس وتدارس كيف كانت وكيف تكون ردود أفعالهم فى مواقف معينة. وتستطيع أن تزيد حصيلتك من المعلومات عن السلوك البشرى من أى موضوع صحفى، أو أية محادثة عادية، أو من خلال أية رحلة فى القطار، أو على متن طائرة.

وندرس فى هذا الفصل ونقترح بعض الوسائل لتعرف أكبر قدر ممكن من المعلومات عن سلوك الناس، وكيف تستفيد من هذه المعلومات فى موقف تفاوضى.

الغريزى ؟ أو العقلانى ؟

يقول ميكيافيللى: «الرجل الحكيم يقول ـ وهو محق فى ذلك ـ إن من يرغب فى التنبؤ بالمستقبل يجب أن يراجع الماضى، حيث إن الأحداث الإنسانية تشابه تلك التى جرت فى أوقات سالفة. ويرجع ذلك إلى أن هذه الأحداث من صنع رجال كانت تحركهم ـ وسوف تحركهم إلى الأبد ـ نفس العواطف والأهواء، ولذا.. فإنه من الضرورى أن تسفر عن نفس النتائج.

وتشتمل المفاوضات على تبادل الأفكار بين الناس بهدف تغيير علاقه ما. وتجتمع على مائدة المفاوضات مجموعة مختلفة الخواص من الأفراد، يتسمون بشخصيات وسمات وعواطف مختلفة. وأحيانا يبدو السلوك الإنسانى من ـ الناحية الظاهرية ـ غير منظم ومشوش، وغير خاضع لقواعد. وتميل الصحف إلى تأكيد هذا الانطباع، حيث تمثل الجرائم التى لا معنى لها والأعمال العدوانية الناجمة فى الغالب عن التفاهات الغبية والسلوك غير الطبيعى من جميع الأشكال، العديد من الأخبار التى تنشرها الصحف يومياً. ومن الصعب فى ظل هذه الدلائل أن نعتقد أن الإنسان كائن عقلانى. ومن الأصعب أن نعتقد بأن سلوكه يخضع لنموذج منطقى.

كيف ندرس سلوك الإنسان؟ مانوع الاختبارات أو التجارب التى يجب أن نجربها؟ ماهى طبيعة مدخلنا لدراسة الإنسان؟ لقد طرأت تغييرات جذرية بخصوص الإجابة عن هذا النوع من الأسئلة، خلال الأعوام الخمسين الأخيرة. ويمكن تصنيف الأتجاهات المختلفة لدراسة الإنسان إلى: علم النفس الوظيفى، وعلم النفس البنائى، وعلم الارتباط وعلم السلوك، وعلم النفس الشامل «الجشطلتى»* والتحليل النفسى، وعلم النفس الغريزى، وعلم النفس

* المراجع: المقصود بعلم النفس «الجشطلتى» هو إشارة إلى مدرسة قائمة بذاتها فى اطار علم النفس، مبنية على أساس أن الخبرة تتشكل من أنماط متشابهة. ولابد للنظر الشامل لها حيث إن الجزيئات المنفصلة لاتمكننا من فهمها الدقيق. وبالتالى فهذه المدرسة لاتكتفى بتحليل أى جزيئات أو احداث بمعزل عن سياقات التفاعل المتعلقة بها.

الكلى، وعلم الظواهر، وعلم النفس الوجودى، وعلم النفس البشرى، وعلم النفس التبادلى، وعلم النفس الاجتماعى الحيوى. وقد سيطرت المدرسة السلوكية بزعامة «جون واتسون» على علم النفس فى العقد الأول من القرن الحالى. وألهمت النتائج الرائعة لعلم النفس الحيوانى، التى حققها مورجان وثورندايك أفكار السلوكيين. وذكر واتسون أنه يجب دراسة الإنسان على أنه مثل أى حيوان آخر، ويجب مراقبة السلوك، مثل أى ظاهرة فى العلوم الطبيعية الأخرى، مثل الكيمياء والفيزياء وعلم وظائف الأعضاء وكذلك علم الأحياء. ولقد ذكر واتسون أن أحداً من السلوكيين لم يلحظ ما يمكن أن نطلق عليه شعوراً وإحساساً أو وعياً إدراكاً حسياً أو خيالاً أو إرادة. ولذا يجب إسقاط كل هذه المصطلحات عند وصف النشاط الانسانى، ويجب أن تقتصر التجارب على الملاحظة الموضوعية لنتائج التأثير والاستجابة. ومن الأمثلة البسيطة على نوع التجارب التى تجريها المدرسة السلوكية، تلك الدراسة المتأنية للعين، وهى تطرف عندما نلمس القرنية، فقد تم إجراء آلاف التجارب من هذا النوع، ومن ثم جمع كم هائل من المعلومات المفيدة.

إلا أن اتجاه المدرسة السلوكية تعرض لنقد شديد من تزايد أهمية علماء علم النفس الديناميكى، الذين يذهبون إلى القول بأن الانسان ليس مجرد آلة، ولايمكن أن نشرح سلوك الإنسان وفقاً لنظرية التأثير والاستجابة، حيث إنه لايمكن أن نتجاهل ونبعد كيفية السلوك وسببه، والحالة العقلية للإنسان ومشاعره عن العلم. ففى ألمانيا نجد أن علماء علم النفس الكلى قد أحدثوا ثورة فى أفكارنا عن كيف نفهم الأشياء وكيف نحل المشاكل. كما قدمت مدرسة التحليل النفسى لفرويد وآدلر ويونج وغيرهم نظريات عن الضغط والتوتر العقلى وتأثير اللاوعى وهى نظريات كان لها أثر هائل على الفكر الحديث. ولاتقتصر دراسات السلوكيين اليوم على الحركات العضلية التافهة، إلا أنها بفضل تعريف معدل «للسلوك» تحتل مجالاً هاماً فى علم النفس التطبيقى.

ولقد أدت محاولات أخرى للتوصل لفهم أوضح للسلوك الإنسانى إلى تحليل العناصر التى يتكون منها. ولم تلق أى قائمة لهذه المكونات موافقة قاطعة، ودارت مناقشات لانهاية

لها حول تعريف مثل هذه المصطلحات. وعلى سبيل المثال.. فقد اقترحت أنه من المفيد أن نقول إن السلوك يتكون من العادات والغرائز والذكاء أو التعليم؛ غير أنه ثبت صعوبة تعريف هذه الخصائص أو السمات، دون إدراك أنها متداخلة وليست محددة بوضوح. غير أن المفهوم القائل بأن السلوك يتشكل وفقاً لهذه العناصر الثلاثة يعد مفهوماً مفيداً.

إن العادات تعتبر من أشكال السلوك التى أصبحت دائمة أو مستقرة، نتيجة للتكرار المستمر. وكثير من الخصائص العجيبة لنا فى الحديث والإيماء تعد من العادات السلوكية، ونحن نعتبر الشرب أو التدخين من العادات. وهناك اتفاق كبير حول معنى العادات، إلا أننا عندما نتكلم عن غرائز الإنسان، نجد اختلافاً شديداً فى الآراء بخصوص ماينبغى أن نصفه بالغريزة. ويعرف بعض العلماء الغريزة بأنها دافع أو حافز طبيعى، فهم يتحدثون عن الدافع للحفاظ على الحياة، أو الحافز نحو البحث عن البهجة وتجنب الألم، أو الحافز لضمان السعادة. ونعرف علماء آخرون، يراقبون نوعاً معقداً من السلوك الغريزى فى المستويات الأدنى من الحياة يعرفون كلمة الغريزة «بأنها نموذج منظم فطرياً للسلوك». هذه الآراء المتعارضة تتفق مع الخلاف بين الذين يتأملون ما يجرى فى داخل نفوسهم وبين السلوكيين فى مجال علم النفس.

وعندما نأتى إلى تحديد أى جزء من السلوك يعتبر غريزيا ـ وعلى العكس من السلوك المكتسب ـ نجد أن العلاقة بين الاثنين غير واضحة. وهنا نعتقد أن أسلاف الإنسان فى الزمن القديم قد تكيفوا مع البيئة، معتمدين بصفة رئيسية على استخدام غرائزهم. ثم بدأ ذكاء الإنسان يتحدى هيمنة الغريزة الإنسانية ببطء ولكن بثقة. ومن ثم تكونت حضارتنا الحالية نتيجة للصراع بين الغريزة والعقل، وكما يقول رودريك سيدنبرج «إن التاريخ يعتبر عملية صراع مستمر وتغيير ديناميكى، ناجم عن العلاقة دائمة التغيير بين الغريزة وبين العقل فى بناء عالمنا».

التنبؤ بالسلوك

على الرغم مما يبدو من تعقيدات السلوك الإنسانى، إلا أنه من الممكن التنبؤ به وفهمه. ويتميز السلوك الإنسانى بوجود نموذج يمكن التعرف عليه للتطور، ويحكمه منطقه

الداخلى الخاص. ويحتاج اكتشاف العناصر التى يمكن التنبؤ بها فى السلوك إلى نوع مكثف من التحليل، يجب أن يبدأ بتعرف مدى السلوك وتوازن قواه فى الظروف «العادية». من خلال هذه الأدلة، نصبح فى موقف يؤهلنا للتنبؤ بمسار السلوك فى ظل ظروف محددة. وسوف نركز أكثر على مايفعله الناس، وليس على سبب أو دافع مايفعلونه.

ففى ظروف معينة.. تصبح هذه التوقعات بسيطة، إذا ما درسنا أعمال الأفراد كأعضاء فى جماعة كبيرة، ومن ثم يمكننا تطبيق قانون الاحتمالات الحسابى. فى أى عدد من المرات تجرى فيها قرعة بعملة معدنية، فإن احتمال ظهور الكتابة يصل إلى خمسين بالمائة، ونفس النسبة كذلك للصورة، وكلما زادت عدد المرات التى تجرى فيها القرعة، اقتربت النتائج من تحقيق هذه النسبة.

وهنا نشير إلى أنه بعد فترة قصيرة من انتهاء الحرب العالمية الثانية، خضعت حالة مثيرة لسلوك جماعى لملايين من سكان نيويورك لدراسة مكثفة من جانب إدارة المياه فى المدينة، فقد بدأ ضغط المياه ينخفض لسبب ما فى فترة المساء تماماً، عند دقات الساعة السابعة ثم السابعة والنصف ... إلخ. وحتى نهاية فترة المساء.. كان الانخفاض فى ضغط المياه شديداً وثابتا لدرجة أثارت انزعاجاً شديداً، واختارت الإدارة عينة عشوائية كبيرة من سكان المدينة، مما يتيح التوصل إلى نتائج موثوق بها، وخضع هؤلاء الأفراد لبحث أجراه فريق علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الرياضيات والمخبرين، وقد ثبت بشكل قاطع أن فى الفترة من السابعة إلى العاشرة مساء، وعند دقات الساعة السابعة ثم السابعة والنصف وهكذا حتى العاشرة.. يستخدم الناس أكبر عدد من دورات المياه والصنابير.

ربما أمكنك مما ذكر أن تستنبط سبب هذه الظاهرة. لقد كان السبب هو بداية دخول التليفزيون فى ذلك، حيث كان الناس يغادرون أماكنهم من أمام أجهزة التليفزيون إلى المطبخ أو الحمام عند دقة كل ساعة وفى منتصفها، حين تذاع الإعلانات أو الفترة بين البرامج فى محطات التليفزيون. والخلاصة أنه بالطبع لمن المستحيل أن نؤكد أن شخصا معيناً سوف يدخل الحمام فى تمام السابعة مساء، إلا أن الدراسة الحسابية للوضع تتيح لنا توقع ذلك.

حتى السلوك الفردى يمكن التنبؤ به فى حالات معينة؛ أى عندما نعرف الظروف ونفهمها. ففى هونغ كونغ مثلاً يوجد أفراد معينون يلعبون ـ فى ساعة معينة من اليوم ـ لعبة «ما ـ جونغ» من أجل المال، ويمكن أن نتوقع فوزهم ولكن لماذا؟! لأن من الطبيعى أن يتوجه مفتشو الصحة، بعد عملية التفتيش على المطعم إلى حجرة خلفية لممارسة اللعبة، فالتاريخ المدون فى هذه المستعمرة يقول بأنه لم يحدث أن خسر أى مفتش صحة فى هذه اللعبة.

وأحيانا نواجه توقفاً مؤقتاً لقانون المتوسطات. وعندما ندرس الحقائق المتعلقة به، سوف نجد سبباً.

إن التنبؤ بالسلوك الجماعى جزء من حياتنا اليومية، فمثلاً.. عندما تقود السيارة فى طريق رئيسى، فإننا نخاطر بحياتنا لاعتقادنا أن بمقدورنا توقع سلوك قائدى السيارات فى الاتجاه المعاكس. إن حياتنا مرهونة باحتمال عدم اتخاذ أى من هؤلاء السائقين قراراً مفاجئاً بالانحراف أمام سيارتنا. وبالطبع هناك احتمال لحدوث ذلك، إلا أنه من غير المتوقع أن يقع هذا الحادث كثيراً بسبب احتمالات السلوك الجماعى. وإذا لم يكن هذا صحيحا، فإن عدداً قليلا منا سيواصل قيادة سيارته.

ومن خلال خبراتنا فى الحياة، فقد شكلنا عديداً من الأحكام على أساس السلوك الجماعى ونحن نطبقها فى مواقف عديدة دون تفكير. وعلى سبيل المثال، إذا كنت مسافراً فى قطار وتوقف فجأة، فإنك ستعتقد بكل تأكيد أن القطار توقف بسبب بعض المشاكل الميكانيكية، وليس لأن سائق القطار ترك مكانه ليقتطف بعض الزهور من على خط السكك الحديدية. وبمعنى آخر ستدرك أن السلوك الميكانيكى للقطار أصعب توقعاً من السلوك الإنسانى لسائق القطار. وكما قال شارلوك هولمز لزميله الدكتور واتسون: «بينما السلوك الإنسانى لغز غير قابل للحل فى مجموعه، إلا أنه يصبح يقينا رياضيا كاملاً. ولايمكنك أن تتنبأ ما سيفعله أى فرد، ولكن يمكنك دائما أن تتوقع بدقة ماينوى عمله عدد معين من الأفراد. فالأفراد يختلفون إلا أن النسب المئوية لتصرفاتهم تظل ثابتة».

ويفشل عديد من الأشخاص الذين يشاركون فى المفاوضات، فى استغلال هذا النوع من الافتراض العملى، كأداة ملائمة للتفاوض. لقد جلست إلى مائدة المفاوضات مع عدد كبير من المحامين، ورجال الأعمال ومديرى العقارات. وفى أغلب الأحوال، أثبت هؤلاء أنهم مفاوضون يتميزون بمهارة ودهاء شديدين، رغم احتمال عدم دراستهم للسلوك الإنسانى على الإطلاق. إن هؤلاء المفاوضين يعتمدون على خبراتهم الشخصية، ويكتسبون من خلال ممارستهم للمساومة لسنوات طويلة، معرفة هامة لبعض المهارات والأساليب اللازمة لفهم الآخرين، ويقول هؤلاء «لايمكنكم المجادلة مع النجاح».

بيد أننى أقول إنهم يرضون بقبول نتائج أقل مما يمكنهم تحقيقه. إن التعلم عن طريق الخبرة عملية تجريبية بطيئة، لايمكن أن تؤدى إلى إلمام واسع بالموضوع. وقد تمنحك الخبرة الفردية مهارة كافية للتفاوض، إلا أنها لن تمدك بنفاذ البصيرة للتعرف على الاحتمالات العديدة المتاحة فى الموقف التفاوضى.

ويدرك البعض عدم كفاية خبراتهم، ويحاولون توسيع نظرتهم عن طريق دراسة السلوك الذى ينتهجه الآخرون أثناء المفاوضات. وغالبا مايكون الآخرون الذين يدرسون سلوكهم، منافسين لهم فى المفاوضات. يقـول بنيامين دزرائيلى: «الكـل قاعـدة استثناء، إلا أنه نادرا ما تصل إلى نتيجة عن طريق إتباع نصيحة المنافس». وأنا أفضل أن استبدل كلمة «نصيحة» إلى «مثال». ومن الصعب التوصل إلى تقييم دقيق فى هذه الحالات، حيث إن الوسائل التى تدرس فى هذه الحالة هى ذاتها موظفة لمواجهة الأسلوب والتصرفات، التى يستخدمونها هم أنفسهم.

دراسة محدودة لأسباب تصرفات الإنسان

فيما يلى بعض المصطلحات السيكولوجية التى تطلق على بعض مشاكل خاصة بفهم سلوكنا وسلوك أفراد آخرين نتفاوض معهم.

التبرير المنطقى: عندما يبرر الفرد موقفاً ما، فإنه يفسر وضعا ما على نحو يجعل الفرد

فى أفضل صورة ممكنة. فعلى سبيل المثال تبرر إحدى شخصيات أوبريت «الميكادو» للمؤلفين جيلبرت وسوليفان الكذب «بأنه وسيلة تهدف إلى إضفاء تفاصيل ذات مصداقية فنية كبيرة لقصة بسيطة وغير مقنعة». ومن هنا نلاحظ أنه تجنبا للمشاعر غير السارة، يقوم الناس «بإعادة تنظيم» الأحداث الماضية لتصبح أفعالاً أكثر ملاءمة لهم فهم يلجأون للتبرير المنطقى، لكى يبررون قراراتهم أو للتنفيس عن أحاسيسهم أو اكتساب قبول أندادهم لهم.

من ذا الذى لايسعى إلى تبرير النتائج التى تحققت فى ختام المفاوضات؟ إننا نعرف جميعاً قصة الثعلب الذى حاول جاهداً الوصول إلى عنقود عنب مغر بلا طائل، فأخذ يعزى نفسه قائلا: «ربما كان عنبا مرا وأنا لا أريده حقا». وفى الواقع أن الثعلب كان فى أمس الحاجة إلى العنب، إلا أنه عندما أدرك أنه لن يناله أخذ يعزى نفسه، وأخفى شعوره بالفشل والإحباط بقوله إنه لايريد العنب ولكنه كان يخدع نفسه بل ويكذب على نفسه. غير أن علم النفس يصف ذلك بالتبرير المنطقى.

ومن الأشكال الأخرى التى قد تتخذها عملية التبرير العقلى مايمكن تعريفه «بنقيض العنب المر». فعندما يتم رفض بعض الأفراد من جماعة مهمة، يسعى هؤلاء إلى الانتقام عاطفياً عن طريق قبول قيم هذه الجماعة، ويحاولون التفوق عليهم. فعامل المصنع الذى لايُسمح له بتنمية شعور الانتماء لهذه الجماعة يتحول إلى «محطم لمعدلات الأنتاج»، وينتج أكثر من الحد الأقصى الذى حددته الجماعة. وكثير من الرجال الناجحين يدفعهم نفس الحافز، وهو «إظهار» التفوق على الآخرين.

الإسقاط : عندما يُرجع شخص ما دوافعه لأشخاص آخرين.. فإنه يقوم بعملية إسقاط، وغالبا مايتم ذلك دون وعى. وعلى سبيل المثال فقد أعطيت حق التفاوض مؤخراً على شراء سلسلة موتيلات من رجل سنسميه مستر إدواردز. وخلال إبرام الصفقة، سألت السيد إدواردز إذا كان ينتهج أسلوبا معينا فى التفاوض أم لا. وقد اعترف لى ـ دون أن يدرك الفائدة التى يحتمل أن أجنيها مما كان يصرح لى به ـ أن أسلوبه الوحيد، الذى

ينطبق على جميع المواقف، هو استغلال رغبة جميع الناس فى كسب المال. لقد كان مستر إدواردز يقوم بعملية إسقاط، فقد كان ينسب إلى الأخرين الدافع المهيمن على سلوكه، وهو كسب المال خلال أى مفاوضات، ولقد نجح أسلوب مستر إدواردز فى معظم الحالات لأنه يستند إلى الحاجات الإنسانية الأساسية، غير أن هذا الأسلوب فشل فى تفاوضاتنا، ولم يتم التوصل لاتفاق، فقد كان عميلى يريد سلسلة الفنادق لشهرتها واسمها الذى يحظى بالاحترام، كما أنه كان يقدر سمعته واحترامه لنفسه أكثر من المال الذى قد يربحه.

والإسقاط أحد أهم الوسائل وأكثرها شيوعاً لإدراك الإنسان للأشياء فى البيئة الخارجية والتفكير فيها. ويذهب البعض إلى أن هذه العملية غالبا ما تجرى دون وعى، حيث إن الفرد يلون وربما يشوه إدراكه للأشياء الخارجية وللأفراد عن طريق إضفاء خصائصه عليهم. وتؤكد معظم تفسيرات الإسقاط أن الناس يميلون إلى إسقاط سماتهم غير المرغوبة على الآخرين. فالشخص الذى يعتاد الغش يعزى نفسه باعتقاده أن الجميع يغشون، ويقال إن برنارد شو لاحظ مرة قائلاً: «إن العقاب الرئيسى للكذاب أنه لايستطيع تصديق الآخرين».

الإحلال: غالبا ماينفس الناس عن غضبهم أو يصبون ثورتهم على شخص أو شئ لايكون السبب فى المشكلة. إنهم يبحثون عن كبش فداء، تماماً مثلما يفعل ذلك الزوج الذى يعود إلى البيت من عمله بعد أن يوبخه رئيسه توبيخا شديدا؛ إذ يحاول الزوج بكل مايحمل من مشاعر مكبوتة، أن يريح أحاسيسه المجروحة فيركل باب منزله بقوة ويضرب أطفاله ويبدأ مشاجرة مع زوجته التى لاذنب لها. وعلى مدى التاريخ.. قاد البشر أفراد ـ دون ضمير ـ يستغلون هذا الضعف. والبحث عن كبش فداء نعلق عليه أخطاءنا من أكثر «الألعاب» الشائعة منذ قديم الزمن، وحتى وقتنا هذا. كما أن المشاعر التى لاداعى لها فى المفاوضات قد تكون مجرد نتيجة لعملية الإحلال.

الكبت: الكبت هو استبعاد المشاعر أو الرغبات المؤلمة أو الكريهة للفرد من فكره الواعى.

وأحد أمثلة ذلك «النسيان» المريح لحدث غير سار فى الماضى، أو مهمة غير مرغوبة فى المستقبل. ويصر فرويد على أن النسيان له دافع ولا يحدث مصادفة. وأحد أشكال القمع عندما يتذكر الفرد فجأة موعداً غير سار، بعد أن يمر الوقت المناسب للوفاء به. ويمكن للمفاوض الجيد أن يدرك تماما أن الطرف الآخر لم يكن يريد الحضور.

تكوين رد الفعل: غالبا مايقوم الناس بكبت دوافع قوية وغير مقبولة، ثم يفكرون ويتصرفون بشكل معاكس تماماً للدوافع المكبوتة. ويجب أدراك أن الكبت عملية تتم بلا وعي. ونجد فى مسرحية هاملت مثالاً شهيراً لتكوين رد الفعل؛ إذ تعلن الملكة بأسلوب مضحك ومنمق، بل ومتعال بأنها لن تتزوج مرة أخرى إذا ما توفى زوجها. إن أم هاملت كانت تدرك الحقيقة فى تعليقها الشهير: «أعتقد أن المرأة كثيرة الشكوى».

الصورة الذاتية: كل فرد يكون صورة لذاته يستوحيها من آماله وخبراته وتقدير من يحبونه. ويهدف عديد من القرارات الشخصية إلى حماية صورة الشخص أو تعزيزها، ولذا فإننا عندما نتعرف على نظرة المرء لنفسه يمكننا أن نصل لافتراضات خاصة بدوافعه وردود فعله لأحداث قد تقع فى المستقبل. غير أنه يوجد دائما احتمال بألا يكشف صورته الذاتية بالكامل. وفى هذه الحالة يمكن أن تصل لتصور أكثر وضوحا لصورته الذاتية عن طريق دراسة أفعاله وتجاربه السابقة.

الاضطلاع بدور: إن نوع السلوك الذى يتضح عند الاضطلاع بدور ما يعتمد ـ إلى حد كبير ـ على التجارب السابقة فى الحياة. إن الرجل الذى يطلب منه القيام بدور الأب ومعاقبة ابنه الصغير سوف يتصرف غالبا كما كان يفعل والده أو على العكس من ذلك تماما. وهذا يعتمد إلى حد بعيد على مفهومه عن العقاب الذى كونه فى صباه. وغالبا مانتوافر لنا فكرة واضحة عن الدور الذى نريد أن نضطلع به، أو ربما يجب أن نقول ذلك. غير أنه فى حالة الشك، فإننا نقوم بدور يرضينا من خلال التجربة والخطأ.

وحتى تزداد صعوبة مهمتنا فى فهم السلوك الانسانى.. فإن بعض علماء النفس يقولون إنه عندما يلتقى شخصان، أ و ب لإجراء مناقشة، فإنه تكون لدينا ستة أدوار شخصية

مختلفة. وبالنسبة لـ أ توجد ثلاث شخصيات منفصله متمثلة فى أ ١ وهو الشخصية الفعلية لـ أ، و أ ٢ الشخص الذى يتخيله أ (الصورة الذاتية) ، وأخيراً أ ٣ وهى الشخصية التى يبدو عليها أ. وينطبق نفس الشئ على «ب» فتكون لدينا ست شخصيات. ومهما كانت مصداقية هذا المفهوم ككل.. فإنه مفيد فى عملية التفاوض، حيث يضطلع كل فرد بدور مختلف اعتماداً على وظيفته فى هذا الموقف. وهو يلعب أكثر من دور فى الغالب. وإذا ما فهمنا موقف الدور فى سلوك الفرد، فإننا سندرك ماسيواجهنا من شخصيات متعددة حتى فى أبسط المفاوضات.

السلوك العقلانى: يطلق على بعض أنواع السلوك سلوك غير عقلانى. غير أننا يجب ألا نحكم على السلوك بأنه غير عقلانى، دون فهم افتراضاته ومقدماته المنطقيه. وقد قال لويس د. إنريز: «تسعة أعشار الخلافات الخطيرة فى الحياة ناجمة عن سوء الفهم، حيث لايفهم المرء الحقائق التى تبدو مهمة لشخص آخر، ومن ثم لايمكنه إدراك وجهه نظره». ويتصرف الإنسان وفقا لمنطقه الفردى. ونحن نصف الشخص بأنه عقلانى إذا ما درس النتائج المحتملة لكل تصرف يمكنه أن يقوم ، وإذا ما أدرك نظام أولوية معين لهذه النتائج، وإذا اختار الحل الذى من المنتظر ــ حسب تقديره ــ أن يؤدى إلى أفضل نتيجة. وبمعنى آخر.. فإننا نفهم المقدمات المنطقية والمعايير التى يتصرف على أساسها الفرد. وإذا لم يتوفر لنا هذا الفهم، يمكن أن نصف تصرفاته بأنها غير عقلانية. إلا أن هذا وصف خاطئ. فنحن الذين لانستطيع أن نجد أسباباً تبرر فهمنا لمقدماته المنطقية وأولوياته، فقد يستشيط أحد الأطراف غضبا «دون سبب منطقى»، إلا أن هذه الثورة قد تكون إستراتيجية عقلانية فى الباطن، حتى يصدق الطرف الآخر تهديداته.

وهنا يمكن أن نقول «إن جنونه له ما يبرره» تزداد مشكلة تعريف السلوك العقلانى تعقيداً، لأنها تعتمد ــ إلى حد كبير ــ على السلوك المحتمل للأفراد الآخرين. وعند المقامرة .. فإن الشخص العاقل هو الذى يزيد إلى ــ أقصى حد ممكن ــ توقعات الفائدة التى يمكن أن ينالها. وحتى يحقق أكبر قدر ممكن من توقعاته، يجب أن يضع فى اعتباره

جهود جميع الأطراف «العاقلة» الأخرى فى المباراة، التى تحاول نفس الشئ. إن كل هذه العوامل توضح أن السلوك العقلانى ليس ثابتا، بل يعتمد على عديد من العناصر المعقدة والمتغيرة، ومنها الأفراد وخلفياتهم وسلوك الأشخاص الآخرين المشاركين، والمقدمات المنطقية التى يؤمن بها كل شخص مشارك.. أى الموقف ككل. وسوف نرى فى نظرية الحاجة فى المفاوضات، التى سوف نتناولها فى فصول تالية، أن السلوك «غير العقلانى» أحياناً قد يبدو منطقياً، عند فهم علاقته بالهيكل الكلى للمفاوضات أو عن وضع ذلك فى الاعتبار.

وتذكرنا هذه الأفكار الخاصة بالسلوك غير العقلانى، بقصة الرجل الذى فرغ إطار سيارته خارج مستشفى للأمراض العقلية. وعندما نزل الرجل لتغيير إطار السيارة، وقف أحد نزلاء المستشفى يراقبه من وراء السور. قام الرجل بفك صواميل الإطار، ووضعها بعناية داخل غطاء الإطار الذى وضعه على جانب الطريق. وبينما ذهب لإحضار الإطار الاحتياطى، مرت سيارة مسرعة، وصدمت غطاء العجلة وتبعثرت الصواميل طول الطريق. بحث الرجل عن الصواميل المفقودة قدر استطاعته، إلا أنه لم يجد أياً منها، ووقف فى مكانه حائراً لايدرى ماذا يفعل. وفى هذه اللحظة دعاه النزيل ـ الذى شاهد الواقعة كاملة ـ وعندما اقترب الرجل من السور، قال النزيل: «أقترح أن تخلع صامولة من كل إطار وأن تضعها فى الإطار الرابع، ثم تتوجه بالسيارة إلى أقرب محطة خدمة لابتياع صواميل لمواصلة الرحلة». وأدرك الرجل بالطبع أنه حل رائع لمأزقه، إلا أنه شعر بالحرج فجأة، فسأله النزيل: «ما الخطب الآن؟»، أجاب الرجل: «إننى حزين جداً، ها أنت من الداخل تقول لى ـ وأنا بالخارج ـ مايجب أن أفعله»، فأجاب النزيل: «قد أكون مجنونا ولكننى لست غبياً».

فى هذه الحالة يعتبر سلوك النزيل عقلانى جداً. ومن الواضح أن السائق لايمكنه الاعتقاد بأن تفكير جميع النزلاء غير عقلانى.

يعتبر عدم فهم مقدمات الناس ووصف أعمالهم بأنها غير عقلانية أحد القيود، التى يضعها الأفراد. نحن جميعا نضع قيوداً من نوع أو آخر طوال الوقت. نحن نضع العقبات

التى تقف أمام تحقيق الأهداف، التى قد تكون لها قيمة كبيرة بالنسبة لنا، ونتمسك بهذه القيود، التى هى من وحى خيالنا ربما طوال حياتنا. إن القصة التالية تشرح هذه النقطة، يصنع الفلاح سوراً مكهرباً حول مرعاه. وبعد عام من إقامة السور يثنى الفلاح المجاور له على السور البديع، قائلاً إنه لاحظ أن الأبقار لم تقترب من السور طوال العام، كما أضاف أن فكرة السور لم تكن عملية بالنسبة له لارتفاع قيمة فاتورة الكهرباء التى لايمكنه تحملها، فضحك الفلاح الأول، وقال: «لاتدع ذلك يقلقك، لقد قطعت الكهرباء عن السور بعد اليوم الثانى. إن هذه الأبقار لم تدرك الفرق أبداً».

اسأل مجموعة الأطفال فى دور الحضانة: من منهم يستطيع أن يرسم، سيكون ردهم جيمعاً بالإيجاب. حاول ذلك مع مجموعة فى فصل دراسى فى الثلاثينات من عمرهم، ومن المحتمل أن يجيبوا جميعا بأنهم لايملكون مهارة أو موهبة الرسم، فهذه مجرد قيود وضعوها هم بأنفسهم. وإذا استطاعوا أن يتخلصوا من هذه القيود.. فإنه يمكنهم أن يبدعوا. إن المفاوضات تتطلب أن نتعامل مع الموقف بأقل قدر ممكن من القيود التى نضعها لأنفسنا، فهذا ييسر الانفتاح العقلى، مما يؤدى إلى تطبيقات خلاقة. وكلما انفتح الشخص على تجارب أكثر، زادت قدراته الإبداعية. وحتى وقتنا هذا لاتوجد صيغة شاملة للسلوك الإبداعى، إلا أن هناك بعض الأشياء التى تمنع النشاط الإبداعى. ونادراً ما يجرب الشخص الذى يقع تحت ضغط كبير، العمل الإبداعى، حيث يفضل المشاركة فى مسائل روتينية محضة. ويميل الناس فى مواجهة التوتر أو الخطر أو أمر غريب أو المجهول، إلى اللجوء إلى الشئ المألوف والسلوك اللإبداعى، وغالباً مايغلق المرء عينيه عندما يجلس فى غرفة مظلمة تماماً. إن الظلام الذى يعرفه وعينيه مغلقتين، أكثر ألفة من الظلام الذى يعايشه وعينيه مفتوحتين.

عندما يلتزم الشخص مقدماً بحل ما، ويصفه بأنه «أفضل وسيلة» أو «الوسيلة الوحيدة».. فإنه يوصد الباب أمام الحل الإبداعى. وقد تتفتح أمامه وسيلة أفضل للحل، إلا أن الشخص الذى لديه فكرة مسبقة قد لايراها، والأسوأ من ذلك أنه قد يكون وضع نفسه فى موقف لايمكنه الفكاك منه.

وعندما ننظر إلى جميع الخصائص العقلية التى كشفها لنا البحث فى مجال علم النفس، ندرك المصاعب التى تعترض دراسة فن التفاوض، من خلال خبراتنا أو خبرات الذين لهم علاقة بها. وفى الحقيقة.. لايبدو أن السلوك البشرى فى الأزمان السابقة، كان معقداً إلى هذا الحد، فلقد كان العقل قادراً على حل جميع المشاكل منذ فترة ليست بعيدة، كما أن الناس قد تكيفوا مع الاعتقاد القائل بأن المنطق يعبر عن الحقيقة، وأن الأفعال إما منطقية أو غير منطقية. كما أنهم أمنوا ـ مع أرسطو ـ بأن العقل يتفوق فى مكانته على القدرات البشرية، وأن العقل يتعارض مع مشاعر الإنسان. غير أن علماء علم النفس الديناميكى يذهبون إلى القول بأن السلوك الانسانى ليس صراعاً بين قوتى التفكير والعواطف، أى العقل مقابل القلب، بل إنه نتيجة للجمع بين الاثنين، بالإضافة إلى عديد من العوامل الأخرى، مثل: البيئة (النفسية والثقافية)، والخبرات المتراكمة، والتوازن الكيميائى.

غير أن التعقيد ـ كما رأينا ـ سوف يضع عقبة جديدة أمام فهم مايفعله الناس.

من الضرورى التعامل مع العناصر المشتركة بين جميع الأفراد، والابتعاد من لحظة إلى أخرى عن نقاط الخلاف الأساسية بين الأفراد. وعن طريق التفاعل مع أوجه التشابه، يمكننا التوصل لفهم أوضح للاحتياجات البشرية، وهو السبيل لإنجاح المفاوضات.

إن الناس يقومون بعملية عقلانية للأمور، ويقومون بعملية إسقاط وإحلال، ويلعبون أدوارا. وأحياناً ما يتبنون أفكاراً أو يتخذون رد فعل، كما أنهم يسعون للتوافق مع صورتهم الذاتية، وانتهاج سلوك «عقلانى».

الآن يحاول المفاوض المتمرس النظر إلى الشخص الذى أمامه على مائدة المفاوضات، ثم يخمن ماذا يفعل وليس لماذا يفعله؟

حاول أن تستمع إلى مايسيمه البروفيسير أ.هـ.ماسلو «صوت الدافع» أو «الإشارات الداخلية» والاعتراف بوجودها. ومن خلال الوعى بوجودها، يمكن أن تعترف بما تحبه وتكرهه، ومن ثم تختار ماتريده عندما تأكل أو تشرب أو تخلد إلى الراحة، وهذا دليل أكثر

مصداقية من قواعد وبرامج وجداول الآخرين. ويقول أوليفر وندل هولمز «إن لحظة تبصر قد تساوى خبرة الحياة». وهذا الاتجاه قد يتيح لنا أن نرى أن ما اعتقدنا أنه دافع فى الماضى أصبح عملية تفكير عميق. ولانستطيع إلا أن نتذكر أن أى قرار أو تفكير أو دليل قد يكون خطأ، وتوجد دائما مقابلة بين التحقق عن طريق التجربة والحقائق الخارجية. ومن أجل توسيع هذا المبدأ، استغل كل خطأ كتجربة، تحصل منها على حكمة، مع الاستفادة أكثر من وعيك الخاص.

كما يقول ماسلو «إن علم النفس يجب أن يدرس الإنسان، ليس كقطعة صلصال سلبية لاحول لها، تشكلها وتتحكم فيها القوى الخارجية فقط، ولكن يجب أن يدرس علم النفس أيضاً، السبل التى من شأنها، أو يجب أن نجعله مبسطاً ومستقلاً ومحركاً، وله قدرة على الاختيار، ومسئولاً عن حياته الخاصة. نحن ننسى أن الحياة عملية دائمة التغيير، فلانزال نسعى للوصول لنفس النتائج من نفس الأعمال. وإذا ماتوصلنا لنتائج غير ثابتة من سلوك مشابه نسبيا، أصابنا الإحباط.

فهم ما يحدث

عندما نحاول الخروج عن التفكير الخطى الذى يستند إلى السبب والنتيجة .. فإننا نتساءل ماهى الخطوة التالية؟ وماذا سيحدث بعد ذلك أو ماذا حدث من قبل؟ وهذا يعنى أننا كمخلوقات ـ ذاتية الانعكاس ـ لانزال نسأل أنفسنا هل يمكن أن نسيطر على مايحدث؟ هل نحن مسئولون عن النتيجة؟؛ لأنه من الصعب ـ إن لم يكن مستحيلاً ـ أن نحدد السبب والنتيجة.

يتضح مبدأ السببية فى التأكيد أن أياً ماكان يحدث .. فإنه حتما سيكون ذا سابقة أو سبب يفسر حدوث. وإذا ماذهبت إلى متجر للساعات فدقت إحدى الساعات أولا، ثم تلتها بقية الساعات، فهل يمكن إن نقول إن الساعة الأولى كانت السبب فى دقات الساعات الأخرى؟

فى كتاب «التفكير الاستقرائى».. هاجم دافيد هيوم العلاقة السببية، حيث بدأ

بالاعتقاد بأن الأسلوب العلمى يفضى إلى الحقيقة، غير أنه انتهى إلى الاقتناع بأن هذا الاعتقاد ليس عقلانيا، حيث إننا لا نعلم شيئاً. وقال وهيوم: «إن كل أفكارنا عن الأسباب والنتائج نابعة من العادات فحسب، وهذا الاعتقاد ينتمى إلى طبيعتنا الحسية أكثر من انتمائه إلى طبيعتنا التأملية، إن مجرد تكرار حدث مرة تلو الأخر يجعل الإنسان والحيوان يتوقع أن يتكرر الحدث من جديد. ومن الضرورى أن نتذكر أن التماثل فى الماضى ينتج عنه توقعات للمستقبل، وهذا يختلف عن مسألة عما إذا كان هناك أساس مقبول للاعتداد بهذه التوقعات».

ورغم استطاعتنا التعميم.. فإن التوقعات تحمل فقط درجة عالية من التأكيد. ولايمكن أن يتأكد الأفراد كيف سيكون رد فعلهم، عندما يتكرر نفس الحدث مرة أخرى.

تتميز السببية الاجتماعية ـ التى تعتبر المفاوضات جزء منها ـ بطبيعة غاية فى التعقيد. وقد تحولت العلوم الاجتماعية ـ فى محاولتها وضع نظام من هذه الأحداث ـ إلى التحكم الإحصائى، وفسرت أى اختلافات على أنها «خطأ محتمل».. نحن نتعامل مع المحتمل، ولانملك معلومات مؤكدة. كما أن درجة أو قوة اعتقادنا تجاه افتراض معين هى احتمالات حدوثه. وهذه نظرة كلاسيكية. إن الاحتمال كذلك حالة عقلية فيما يتعلق بأمر مؤكد أو حدث متوقع، أو أى شأن آخر لاتتوافر له معرفة مطلقة، ويقول جون ماينارد كينز «إن المحتمل هو الافتراض الذى من المنطقى أن نتصرف على أساسه». ويقول هيرودوت «ليس هناك شئ مفيد للإنسان أكثر من أن يستعين بمشورة طيبة، لأنه عندما تسير الأحداث عكس توقعات الفرد.. فإن قراره يظل صحيحاً، حتى وإن لم يسعفه الحظ، أما عندما يتصرف المرء عكس المشورة السليمة.. فإنه يحصل بالمصادفة على ما لا يحق توقعه، وفى هذه الحالة لايكون القرار أقل حمقاً».

إن أهمية الاحتمال تنبع فقط من الحكم بأنه من الحكمة أن نتصرف على أساسه، ولايمكن تبرير الاعتماد الفعلى عليه إلا من خلال الحكم بضرورة وضعه فى الاعتبار، عند القيام بأى عمل. ويقول هنرى بونيكار «نحن نختار قواعد لتنظيم خبراتنا ليس لأنها صحيحة، ولكن لأنها أكثر ملائمة»، وهذا يمثل رأى عدد كبير من المفاوضين الآن.

تستلزم المفاوضات أن نفهم أفعالنا ونتعامل مع ردود فعل الآخرين. إن أساليب التوصل إلى حل لاتنبع فقط من خلالنا، كما تقر بذلك اتجاهات علم النفس، وليس من خارج حدودنا كما يعترف معظم من يجرون مفاوضات، ولكنها تجمع بين هذين الاتجاهين على الأقل.

يتناول علم النفس الكلى (الجشطلتى) مفهوم النموذج أو الشكل أو الكل. ويجب ألا نغرق أنفسنا فى التفاصيل الجوهرية، ولكن يجب أن نحاول أن نستوعب ونفهم الكل. أثبت علماء علم النفس الكلى ـ عن طريق تجارب أجريت بعناية ـ أننا نفهم الأشياء أو الوضع ككل، أو كنموذج معين فى إطار علاقته بالإطار العام أو خلفيته. إننا لانستجيب بنفس القوة لعناصر معزولة فى البيئة ،كما هو الحال مع الوضع الكلى. وهذا الاتجاه فى علم النفس، الذى يدرس عملية التعلم فى إطار الكل، يتعارض مع المفهوم الذرى الذى يتعامل مع عناصر منفصلة. وقد استخدم هذا المبدأ فى الحرب العالمية الثانية لتعريف الأفراد بالطائرة؛ إذ تم تعريفهم بالطائرة ككل، وليست مجزأة، مثل الذيل وشكل الأجنحة.

عند تطبيق علم النفس الكلى على الدراسة فى مجال المفاوضات.. فإنه يؤكد على أن النموذج الكامل للتجربة أهم من الأجزاء المنفردة فى تحديد مغزاها فى المفاوضات، وليس هناك مغزى للتحرك المنفرد لأحد المشاركين. ويمكن فقط تقييم العملية ككل تقييما عقلانيا، كما لايمكن إصدار حكم حول الإستراتيجية الكاملة لأحد المشاركين بناءً على افتراضات، أو معلومات حول إستراتيجيات الآخرين. ومهما كان اختيارك.. فإن إستراتيجية كل فرد تعتمد على إستراتيجية الآخرين.

وننتقل إلى عملية التفاوض ذاتها، ونأتى للمرحلة التالية، وهى مرحلة الاستعداد للتفاوض، على أساس قبولنا للأسلوب التعاونى، متحصنين فى ذلك بمعرفتنا للسلوك البشرى.

تطبيقات الفصل الثالث

١ ـ هل تستطيع استخلاص أمثلة فى حياتك قمت خلالها بعمليات تبرير عقلانى أو إسقاط، أو إحلال، أو قمع أو تشكيل لرد الفعل؟

٢ ـ ماهى الصورة الذاتية التى لديك عن نفسك؟ وهل تؤثر على قدرتك التفاوضية.

٣ ـ ادرس الناس ودوافعهم. أعد النظر فى تحليلك السابق للناس ودوافعهم. وهل اهتم هذا التحليل بسبب دفع الناس إلى التصرف أو بم يتم تحريك الناس؟ هل تستطيع إدراك التمييز بين لماذا فعلوا، وماذا فعلوا؟ وأيهما تعتقد أنك تعول عليه أكثر؟ وأيهما تظن أنك تستطيع الاعتماد عليه بدرجة أكثر فى التفاوض؟

الاستعداد للتفاوض

إن الاستعداد للتفاوض هو عملية مستمرة على مدار العام، مثله فى ذلك مثل ذات العملية التفاوضية ذاتها. والتفاوض لايتوقف أو يبدأ عندما ينقضى أجل عقد ما: ولابد من الاحتفاظ بكل معلومة تتعلق بموقفك التفاوضى، ومراعاة استخدامها فى المستقبل. وتحاول شركة جنرال موتورز تحليل القضايا قبل التفاوض، عن طريق حفظ رقم وصيغة مختلف شكاوى أعضاء نقابات العمال فى ذاكرة الكمبيوتر، والبحث فى كيفية التصرف فيها استعداداً لمعالجة المشكلات المتكررة.

وإذا علمت أنك ستجد نفسك فى غضون شهر واحد على المائدة فى مواجهة منافسيك فى التفاوض فكيف تستعد لهذه المواجهة المباشرة؟ وكيف تستطيع التنبؤ بإستراتيجية الجانب المقابل؟ وكيف يمكنك الاستعداد للتصرف إزاءها؟ إن الإجابة ليست بسيطة، ولكن يمكننا تلخيصها فى عبارة تذكرك بأيام الدراسة وهى: «إنجز واجبك المنزلى». وهناك عدد من المواقف التى نواجهها فى الحياة، يكون الاستعداد لها ضرورياً، والتفاوض أحد هذه المواقف. وللحصول على نتائج ناجحة.. فإن الأمر يتطلب شكلا مكثفا للغاية من الاستعداد والتدريب القصير والبعيد المدى.

تحديد الأهداف

تتباين الأهداف فى مجالات التفاوض المختلفة. ولكنه من الممكن تلخيصها ـ بصورة

عامة ـ فى أنها تلبية لواحدة أو أكثر من حاجات الأطراف المعنية. وقد يكون من المفيد العمل بما سنوضحه على أنه «نظرية الحاجة للتفاوض» فى تحليل موقف منافسك وقدراته. وإذا جعلنا هدف أى تفاوض هو التشدد، فربما يؤدى ذلك بدرجة كبيرة إلى انهيار المفاوضات، وهناك وسيلة بديلة لصياغة الأهداف، وهى الحفاظ على مرونتها، فى حالة مستمرة، لكى يمكن تغيير التوقعات حسب ظروف التفاوض. راع أن تتعلم التعامل مع أهداف التفاوض، مثلما تفعل وفقاً لظروف الريح، كما تضطر أقوى الأشجار غالبا إلى الميل مع الريح. وعندما تستخدم الطائرات الورقية قوة الرياح فإنها تزداد ارتفاعاً. والطيارون الذين قادوا أول طائرات أسرع من الصوت وجدوا أنه عندما تخترق طائراتهم حاجز الصوت، فإن أجهزة التحكم كانت تتغير وتعمل بطريقة عكسية، ولابد أن يتم كل شئ بطريقة معاكسة، وكذلك فإن استخدام القوة العارمة ضد المعارضة فى اتجاه قد يكون له تأثير عكسى.. وماحدث فى فيتنام يجسد هذا الأمر بصورة عملية وملموسة.

التفاوض الفردى مقابل التفاوض الجماعى

يعتمد عمق الاستعداد وعدد وأنواع الأشخاص الذين قد يشكلون أو لا يشكلون فريقاً تفاوضياً على أهمية المفاوضات وصعوبتها والوقت المتاح. وفى معظم الحالات يكون التفاوض جماعياً (تفاوض فريق)، لأن المفاوض الفردى يحتاج إلى مساعدة. ويتوقف تحديد ما إذا كان المفاوض فرداً أو جماعة على عامل واحد مهم، وهو: ما المهارات أو المهام المطلوبة فى التفاوض المنتظر؟ وإذا استخدمت فريقاً للتفاوض فعلا، عليك أن تستخدم فريقا يكون أعضاؤه ممن ينفذون الخطط والأهداف، وإشرح لهم بدقة مقولة رالف والدو إيمرسون: «لايلقى عضو فى جماعة الثناء على تجديفه الفردى الوعر».

هناك أيضاً مهام للفريق بأكمله، مثل الحالات التى تحتاج فيها إلى عدد من الأشخاص فى الفريق من أجل التأثير السياسى أو العلاقات العامة. فمثلاً.. إذا كان لدى الإدارة عشرون عضوا للعلاقات العامة.. فإن نقابة العمال قد تحتاج إلى عشرين عضواً أو أكثر من فريقها لهذا الغرض. وهناك مدرستان ـ على الأقل ـ بشأن وجود أعضاء فى فريق

التفاوض، لايتولون أى مهام سوى إحداث التأثير السياسى أو تأثير فى العلاقات العامة. وترى إحدى هاتين المدرستين أن هذا يستتبعه بالضرورة وجود صعوبات معينة، يستطيع الجانب الآخر استغلالها. وربما يتمكن منافسك من إثارة الخلاف بين الأعضاء، عن طريق إعطاء كل عضو بالفريق فرصة التحدث عن القضايا عندما تثار. وإذا لم يستطع عضو بفريق خدمة غرض ما، أو أن يقدم مساعدة.. فإنه غالباً سيعرقل نمط التفاوض بصورة مدهشة بمحاولته المساعدة فى العملية التفاوضية. أما المدرسة الأخرى فترى أنه عندما يأتى منافسك بفريق تفاوضى كبير.. فلابد أن يكون هناك توازن رجل لرجل فى فريقك. ومع ذلك فإذا لم تكن هناك مهمة لأى من أعضاء فريقك التفاوضى، فهناك احتمال قوى فى أنه سوف يتكلم فى غير دوره، وسيلجأ إلى الكلام لمجرد التنفيس عن حاجاته العاطفية. لذلك.. فإنه من الخطورة أن يكون بالفريق عضو بغير وظيفة. وعليك أن توجد مهمة لكل عضو فى فريقك. إن وظيفة لكل عضو فى فريق التفاوض تماثل طريقة دفاع رجل لرجل فى لعبة كرة السلة. ويجب أن تدع كل عضو فى الفريق يراقب ويستمع بعناية، ويكتب تقريراً خلال الاجتماعات العامة عما يفعله نظيره فى الفريق الآخر بالضبط ولابد أن يعد تقريراً حول الاتصالات غير الشفهية لنظيره المنافس وقوته، أو ضعفه النسبيين مقارنة بأعضاء الفريق الآخر وقابليته المحتملة للتأثر بالاقتراحات. وبهذه الطريقة سيصبح جميع أعضاء فريقك أعضاء عاملين.

وربما تكون مميزات المفاوض الفرد هى:

١ ــ منع المفاوض المنافس من توجيه الأسئلة إلى الأعضاء الأضعف بالفريق، أو إثارة الخلاف بين أعضائه.

٢ ــ إلقاء المسئولية كاملة على شخص واحد.

٣ ــ الحيلولة دون إضعاف المواقف الثابتة عن طريق الخلافات فى الرأى بين أعضاء الفريق.

٤ ــ اتخاذ قرارات فورية، وتقديم أو الحصول على التنازلات الضرورية.

وعلى الجانب الآخر من الممكن أن يكون تفاوض الفريق أفضل للأسباب التالية:

١ ـ لأنه يستخدم عدداً من الأشخاص ذوى خلفيات فنية مختلفة، ويمكنهم تصويب البيانات غير الصحيحة أو البعيدة عن الحقيقة.

٢ ـ ولأنه يمكن فى الفريق الحصول على حكم، جماعى، وكذلك التخطيط المسبق بطريقة جماعية.

٣ ـ لأنه يواجه الجانب الآخر بمعارضة كبيرة.

ويستطيع قائد فريق التفاوض القدير استخدام مختلف أعضاء فريقه، كذريعة للحصول على تنازلات أو لعدم اضطراره إلى تقديم تنازلات باتباع تكتيك «الرجل الجيد والرجل السيئ» أو مدخل «لابد أن أبحث الأمر مع شريكى».

وينبغى تحديد استخدام أى من الأسلوبين ـ التفاوض الجماعى أو الفردى ـ حسب كل مفاوضات. إن الجو والظروف المحيطة بالمفاوضات والوسائل جميعها عوامل لابد أن تحدد الاختيار. ويجب استخدامها أيضاً لتحديد رئيس الفريق المفاوض، وفى جميع الأحوال، لابد من تقديم الدعم الكامل إلى الفريق المتفاوض، أو إلى الفرد المتفاوض، ويجب اعطاؤه مساندة منظمته الكاملة، وتتضمن المسئولية التى تتحملها الإدارة العليا عن عملية تفاوض وشيكة سواء كانت فردية أو بفريق تفاوض الإرشاد من أجل تحديد الأهداف، وتقديم المعلومات عن طبيعة الأهداف، وتقديم المساعدة التى يتوقعها المفاوضون. وينبغى أن تستمر الإدارة فى تحفيز أدائهم، وطرح مقترحات لتصحيح مسار المفاوضات. وهذا لايعنى أن تبقى الإدارة على رأس فريق التفاوض أو رئيسا للمفاوض الفرد، بل العكس تماماً؛ إذ يجب عليها أن تشكل جهازاً تنظيمياً للسماح بحدوث تغذية بالمعلومات الجديدة وقد تمر عملية تفاوض بكاملها دون التشاور مع سلطة أعلى، ولكن العلم بوجود هذه السلطة، وأنها مسئولة، وأنها ستقدم المساعدة عند الضرورة يمكن أن يعطى المفاوض قدراً كبيراً من الثقة فيما يفعله.

وينبغى أن يكون رئيس الفريق المفاوض قادراً على استغلال تخصص كل عضو من أجل أقصى استفادة منه، ولابد أن يمتلك معلومات واقعية كى يزود بها حتى المتخصصين

(من الفريق). كما يتعين عليه أن يعرف أين يستخدم متخصصاً فى فريقه، وأن يدير عملية جمع الحقائق، وتوجيه الرجال فى فريقه. وتشبه عملية توظيف فريق التفاوض بصورة فعالة إلى حد ما استخدام مجموعات الهجوم والدفاع فى لعبة كرة القدم. وقد يتألف الفريق من مجموعات من المتخصصين، ويستطيع كل متخصص التفاوض فى مجاله، ثم يأتى دور الفريق التالى. وعلى سبيل المثال قد يتفاوض الفريق الأول حول التكاليف، والثانى بعده حول سياسة الشركة. وقبل الشروع فى التفاوض.. فإنه من الضرورى أن يدرك أعضاء الفريق، أكثر مما يقال فى اللحظه الراهنة، وأن تكون لديهم، وسيلة للإشارة متفق عليها فيما بينهم مسبقاً: ومتى يتم التوقف عن الكلام، ومتى لايتعين عدم الكلام فى موضوع معين، ومتى يتم لفت انتباه عضو إلى أنه يتحدث أكثر من اللازم. ويشغل مراقب الفريق وضعاً أفضل كثيراً لمعرفة متى يحدث ذلك من وضع الشخص المشارك فى الكلام فعلاً. وربما تعنى إشارة بسيطة من المراقب كتوزيع قطعة حلوى أو لبان التوقف عن الحديث.

القضايا والمواقف

من الممكن تنظيم أى معلومات، يوجد عليها خلاف، فى شكل قضايا التفاوض، وتكون القضايا عندئذ من الأمور التى يتخذ منها أحد الأطراف موقفاً إيجابياً، بينما يتخذ الآخر موقفا سلبيا منها. ويجب أن تكون القضايا واقعية لأنه من الصعب إصدار حكم محدد عن قضايا غير واقعية. وبدلا من بحثها، فإن الأشخاص يصبح لديهم ميل لتوجيه الاتهامات التى تتحول حينئذ إلى قضايا. ولكن الإتهامات هى أحكام حول موقف وقد يكون الحكم، بأن سعر البائع مرتفع جداً، صائباً أو غير صائب، ويكون من الصعب تماماً تسوية الأمر. ومن الممكن إثارة قضايا أكثر واقعية، عن طريق تقسيم حقيقة التكلفة إلى عناصر التكلفة، ثم تحديد ما إذا كان من الممكن التحقق من أن أياً من هذه العناصر غير واقعى، ولذلك لابد من استبعاده.

وتتسم التساؤلات القائمة على ردود الفعل العاطفية أيضاً بعدم الواقعية، ولايجب

استخدامها إلا للتأثير العاطفى الذى قد تُحدثه، مثل: ألا تعتقد أنك قد تجاوزت الحدود فى طلب كل هذا؟. ولايجب اعتبار مثل هذه الأسئلة قضايا تتخذ بشأنها قرارات.

وإنه من المهم تذكر أننا لابد أن نحاول التفاوض حول المشكلات، وليس حول مطالبنا. فمطالبنا ليست سوى أسلوب الحل الواحد للمشكلات وقد تكون هناك حلول أخرى. وإذا تم بحث المشكلات.. فسوف نرى أن مطالبنا ليست الحل الوحيد لهذه المشكلات ــ وقد نرغب أثناء تفاوضنا، فى تغيير الموقف، وربما تكون مبررات ذلك التغيير كما يلى: تدخل وسيط فى القضية، وحدوث تغيير فى موقف الطرف الآخر، وسوء التفسير المتعمد لموقف الطرف الآخر على أنه تغيير أو حدوث تغيير فى الحقائق المتاحة.

وعندما يقطع الجانب الآخر التزاماً، أو ــ لنقل ــ يضع حداً فإن وسيلة التعامل معه قد تكون التجاهل أو عدم إدراجها. والوسيلة الأخرى هى الحوار غير المبالى أو إلقاء نكتة من أجل أن يفقد الالتزام أو الحد من جديته. ويستطيع المزاج النفسى أن يؤدى مهمة فعّالة فى المفاوضات. وفى إحدى المفاوضات، بعد أن توصل مسئولوا نقابة العمال والإدارة إلى ما شعروا بأنه اتفاق مقبول، كانت وظيفة مسئولى النقابة هى الحصول على موافقة الأعضاء (أعضاء النقابة) على العقد، وأثناء مغادرته القاعة قال أحد مسئولى النقابة إنه سيحصل على موافقتهم أو يموت فى هذه المحاولة. وعندما عاد إلى جلسة التفاوض فى اليوم التالى، جاء بضمادات تلُف رأسه وذراعه ملطخة بصلصة الطماطم. ولاحاجة للكلام فكل واحد فهم الرسالة التى كان يريد المسئول المصاب نقلها، وإذا لم يكن قد دخل القاعة بهذه الطريقة الهزيلة.. فإن الشكوك كانت ستحيط بإمكانية انتهاء المفاوضات (إلى حل) دون حدوث إضراب خطير. ولكن عندما اتضح الأمر، ضحك الطرفان واستمرت المفاوضات وقدمت التنازلات وشرعا فى إبرام إتفاق.

ويقال إنه يجب أن تستر موقفك التفاوضى وتكشف عنه، وهناك نظرية أساسية ــ إلى حد ما ــ تقول إنه بينما تستمر المفاوضات، فإن التنازلات تكون متبادلة من الجانبين. والعامل المحرك لإحداث ردود الفعل هذه، هو تحديد المبادئ والسوابق ليعمل الطرف الآخر على أساسها.

وكل موقف هو خلاصة جميع القضايا التي يجرى التفاوض حولها، وهناك بعض المفاوضات التي تشملّ عدة قضايا، وبعض القضايا التي تكون أوسع نطاقا من الأخرى. ومع تسوية القضايا الأوسع نطاقًا والأكثر أهمية، فإن بعض القضايا الثانوية تبدو وقد اختفت أو سويت. وبينما تنشأ حقائق جديدة من البحث عن الحقائق ومن التفاوض.. فإن الموقف النفسى الذى يتخذه الفرد من قضية ما قد يتغير، وكذلك سيتغير الموقف التفاوضى، والمفاوض الماهر يكون دائمًا يقظًا تجاه هذه السلسلة المحددة من الأحداث والافتراضات← الحقائق← القضايا← المواقف← القرارات.

وإذا رغبت فى تغيير قرارات معارضك المنافس، حاول أولاً تغيير افتراضاته، وسوف يناقش هذا باستفاضة فى الفصل الخامس، والخاص بالافتراضات.

مكان الاجتماع

هل ستعقد الاجتماع فى مكتبك، أم على أرضك، أم ستذهبان إلى أرض منافسك المفاوض؟ هناك مميزات لكل حالة. وتتطلب كل عملية تفاوض جديدة دراسة جديدة، وإذا عقد الإجتماع فى مؤسستك.. فإنك تتمتع بالمميزات التالية:

١ ـ هذا يمكنك من الحصول على الموافقة، التى قد تكون ضرورية بشأن المشكلات التى لم تتوقعها.

٢ ـ ويمنع الطرف الآخر من إنهاء التفاوض قبل أوانها والمغادرة، الأمر الذى قد يفعله إذا كان فى مكتبه.

٣ ـ يمكنك الاهتمام بأمور أخرى، وأن تكون لديك التسهيلات المتاحة خلال انشغالك فى التفاوض.

٤ ـ هذا يعطيك ميزة نفسية فى أن الطرف الآخر قد جاء إليك.

٥ ـ هذا يوفر عليك المال ووقت السفر.

وللذهاب إلى منافسك المفاوض مميزاته أيضاً، مثل:

١ ـ تستطيع تكريس وقته كاملاً للتفاوض دون تعطيلات أو مقاطعات، والتى ربما يؤدى إليها التفاوض فى مكتبك.

٢ ـ يمكنك الإمساك عن الإدلاء بمعلوماتك قائلاً إنها ليست متاحة لك الآن.

٣ ـ تتمتع بخيار تخطى منافسك المفاوض إلى شخص ما فى إدارته العليا.

٤ ـ يكون عبء الإعداد على كاهل المنافس، وهو ليس خاليا نتيجة قيامه بمهام أخرى.

وإذا لم يبد أى من هذين البديلين مرضياً، فإنه يمكنك الاجتماع بمنافسك فى أرض محايدة.

الاجتماع : الإعداد والافتتاح

نظرتك إلى منافسك يدل عليها مايحدث بعد أن تبادر ـ أولاً ـ بدعوته إلى اجتماع على أرضك. فهل ساعدته فى إجراءات سفره؟ توليت إجراءات الحجز له؟ إن مناخ التسوية يتهيئ حتى قبل بداية الاجتماع. ومع بداية الإجتماع، هل أعددت الترتيبات الملائمة فى مكان الاجتماع؟ وهل تفضى البيئة المحيطة إلى مناخ مريح؟ إن الترتيبات المادية تظهر أهمية الاجتماع. ويجب أن يتاح متسع من الوقت، مع الحيلولة دون حدوث مقاطعات تماماً.

وللترتيب المادى لغرفة الاجتماع، مثل الإضاءة واللون والمقاعد، تأثير محتمل على التفاوض. ولايزال بعض الأشخاص يعتبرون أن رأس المائدة هو مقعد الأب، وسوف يستمعون بصورة أكثر تركيزاً إلى مايقوله أى شخص يشغل هذا المقعد. وذات مرة دُعيت إلى مفاوضات بين الإدارة ونقابة العمال، ممثلا للإدارة. وبعد أن تم تقديمى، طلب منى نقابة العمال الجلوس على الجانب المقابل لهم من المائدة. وعندما جلست فى «جانبهم» نظر إلى فريق نقابة العمال باستغراب، غير أنه بعد فترة قصيرة من بداية التفاوض، نسى

فريق النقابة أننى أمثل الإدارة، وكان الأعضاء ينصتون إلى اقتراحاتى من الجانب الذى يشغلونه على المائدة بنفس العناية التى يستمعون بها إلى إقتراحات فريقهم، والإنتباه الذى أبدوه إلى ما كان بالغ الفائدة فى توصل التفاوض إلى نهاية مرضية.

وتشمل الترتيبات المادية الأخرى لغرفة الاجتماع: تليفونا للاتصالات الخارجية، وإتساعاً كافيا للغرفة بحيث يشمل جميع المرافق، وتكييفاً ملائما للهواء، وشفاطاً للدخان، ومقاعد مريحه ولكن لدرجة لاتجعل النعاس يغلب على المفاوضين، كما لايجب أن تكون غير مريحة لدرجة تجعلهم يريدون المغادرة قبل الوقت الضرورى، كما تشمل هذه الترتيبات معينات بصرية ملائمة لك ولمنافسك كى تستخدم فى توضيح التفاصيل الدقيقة، ولابد أن تكون المشروبات المنعشة بمختلف أنواعها جاهزة للتقديم فى أى وقت. ومن المهم أحيانا أن يكون هناك مكان آخر أو غرفة اجتماعات مجاورة للتشاور.

تحذير: عندما تكون على أرض منافسك المفاوض ونزيلاً فى إحدى الفنادق، فلا تقلل من شأن قدرته على معرفة طول المدة التى حجزت فيها غرفتك، كى يتوقع طول الفترة التى تعتقد أن المفاوضات سوف تستغرقها.

ويمكن تقسيم أشكال الاهتمام الزائد بأهداف التفاوض إلى:

(أ) من أين وكيف يبدأ (جدول الأعمال).

(ب) القضايا الرئيسية والثانوية.

(جـ) الكشف عن الحد الأدنى والحد الأقصى لموقفك.

(د) الحد الأقصى لموقف المنافس.

(هـ) السلوك والأهداف، والإدراك القوى النسبة لكل جانب تأثير بالغ على توقعاتك وتحديد الأهداف. ولابد أن تقوم أهدافك التفاوضية على فهم شامل لأكبر عدد يمكنك إدراكه فى سمات الظروف العامة، كما لابد أن تتكيف مع الوضع القائم ومع عملك المحدد أو شركتك، ولاتجعل مجرد المعارضة قوتك الوحيدة.

وقد يقدم طرف واحد أو كلا الطرفين جدولاً للأعمال، أو قد يعد كل طرف جدولى أعمال: جدول أعمال عام وآخر تفصيلى. ويقدم الجدول العام إلى الطرف الآخر ويخصص الجدول التفصيلى للاستخدام الخاص. وفى مواجهة بين الطلبة والإدارة، من الممكن أن يضم جدول الأعمال مطالب غير قابلة للتفاوض. ومن المواقف المضطربة أن يضم جدول الأعمال بنوداً لايعبأ أى طرف يبحثها.

وقبول الطرف الآخر لجدول أعمالك له مميزاته، حيث يمكن أن يضع الطرف الآخر موضوع الدفاع، فجدول أعمالك يحتوى على تعريفات لمصطلحاتك وفقا لأسلوبك الخاص. ولذلك فإنه يشمل افتراضاتك، غير أنه لابد تتذكر أن جدول أعمالك يكشف عن مواقفك مقدماً، وقد يسمح للطرف الآخر بإعداد رد فعل على النقاط التى ترغب فى بحثها، وأنت أيضاً لست فى موضع يتيح لك الاستماع إلى الطرف الآخر قبل تقديم مواقفك فى جدول الأعمال. وهذا أيضاً عيب آخر لأنه لابد أن يعتمد نظام الإجراءات، أو جدول الأعمال، على الاستراتيجيات المختارة سلفا، أى قبل أن تعرف الموقف الفعلى للمنافس. ويمكن بدرجة كبيرة للغاية اعتبار جدول الأعمال أحد التكتيكات المستخدمة فى التفاوض.

حاول ألا تسمح بأن يكون جدول أعمالك عرضة لترتيب اعتباطى، دون سيطرة عليه. وكم من تفاوض تم تحديد شكله عن طريق جدول أعمال، يقوم على صيغة مكتوبة، أو عقد، أو عقد إيجار، أو اتفاق مع نقابة عمال أو مجرد سرد زمنى للقضايا. فلايجب أن يحدث ذلك، ولابد ـ بدلا من ذلك ـ من إعطاء الاهتمام لمختلف القضايا المطروحة للبحث كى يمكن وضع الإستراتيجيات. ويتعين ترتيب القضايا من قائمة لكى يتم وضع القضايا الرئيسية أولا. وهذا يحول دون إهدار الوقت فى القضايا الفرعية. وبدلا من ذلك يمكنك إدراج القضايا الفرعية أولاً، كى تتمكن من بدء التفاوض بتقديم تنازلات، على أمل أن تحصل على تنازلات فى المقابل عند التطرق لبحث القضايا الأكثر أهمية. وبالطبع

سيعتبر منافسك تقديمك لتنازلات سابقة، وربما يتوقع منك المزيد. وعلى أية حال.. فإن القضايا الفرعية أحياناً ما تكون أسهل فى تسويتها، ويخلق حلها مناخاً يعكس حسن النية. وإذا كشفت عن قضية رئيسية أولا، فإن الطرف الآخر قد يحاول تجميد بحث القضايا الرئيسية مؤقتا عن طريق إغراق الاجتماع فى القضايا الفرعية، لكى يستطيع دراسة ما يجب أو ما لايجب عمله، أو قد يطرح عوامل ليوازن قضيتك الرئيسية.

وهناك آخرون يرتبون جدول الأعمال بشكل مختلف، فبدلاً من التصنيف على أساس قضايا فرعية ورئيسية.. فإنهم يحددون أولا مجموعة من الشروط أو القضايا، التى يرون أنه يمكنهم الموافقة عليها، وبعد الاتفاق، يطلبون تنازلات حول القضايا التى يسعون للاتفاق بشأنها والبعض الآخر يقسم القضايا إلى قضايا تتعلق بالدولارات وأخرى لاصلة لها بالمال، ويحاولون تسوية القضايا غير النقدية أولا. تذكر الحكمة القائلة: «تلك خطة سيئة لايمكن تغييرها».

افتتاح الاجتماع

ليست هناك قواعد صارمة تتعلق بافتتاح أو إدارة الاجتماع، ولكن هناك أساليب عديدة مختلفة مقترحة لذلك. وينصح بعض المفاوضين المتمرسين ببداية للاجتماع، ليست لها أى صلة على الإطلاق بموضوعه. ويرى آخرون أن قصة فكاهية تستطيع تخفيف التوتر. ولكن البعض الآخر يقترح طرح ملاحظات تمهيدية من شأنها تحديد بعض المبادئ العامة للتفاوض: حاجة كل طرف للحصول على شئ ما، ماهو طبيعة اتجاهك الموضوعى، كيف ستنصت وتقيم جميع البدائل والمقترحات. كما يمكنك أيضاً تحديد المميزات التى سيحصل عليها منافسك المفاوض بالتعامل معك.

الكشف عن الموقف

متى تكشف عن موقف الحد الأدنى؟ إن ذلك سيعتمد كثيراً على منافسك. وإنه لمن السهل التعامل مع مفاوض ذى خبرة، عن التعامل مع مفاوض عديم الخبرة. وإذا وجهت

بمفاوض غير ذى خبرة وعرضت موقفك الأدنى على الشعور، فإنه يكون غير قادر على تقدير ذلك، ويجب عليك أن تعلمه لتمكنه من رؤية الاحتمالات، ومع ذلك.. وبمجرد توضيح هذه الاحتمالات، فإنه قد يفتقد الخبرة اللازمة لتصديقك، ولاتكشف عن موقفك الأدنى مبكراً إذا كان منافسك يحتاج إلى الإعلان عن مدى جديته وحسن أدائه فى التفاوض، أو إذا كان لابد أن يظهر لرئيسه مدى اجتهاده. فإذا كشفت عن موقفك بسرعة فإن ذلك قد يفسر من جانب الطرف الآخر على انه لهفة مفرطة، وستكون إستراتيجيتك أفضل إن جعلت الطرف الآخر يشعر أنه من الصعب للغاية حملك على الكشف عن موقفك. ولايمكن أن يخاطر فريق نقابة العمال أو الإدارة بعاقبة القبول فوراً بأول عرض من جانب الطرف الآخر. وهناك مواقف نادرة تواجه فيها منافساً متلهفاً، ذكياً، حصيفاً، مطلعاً، وخبيراً غير مطالب بتقديم تقرير إلى أى شخص (مسئول). ومن الممكن ـ فى ظل هذه الظروف ـ أن تكشف عن الحد الأدنى من مواقفك فى بداية التفاوض. غير أنه حتى فى هذه الحالة، حدّد هدفك فى التفاوض بصورة غير مباشرة. ووجود مفاوض بارز فى الطرف الآخر سيعمل حينئذ لمساعدتك فى تحقيق ما تريده كحد أدنى فى التفاوض، وسوف تعمل ـ فى ذات الوقت ـ معه لمحاولة تحقيق الحد الأدنى الذى يريده.

الحد الأقصى لموقف المنافس

تواجه أحياناً منافساً ينتهج موقفاً غير معقول بدرجة تجعلك من الحكمة، بحيث لاتكشف عن أى موقف، على أمل أنه عندما يستمر التفاوض، فإنه سينتقل إلى موقف أكثر إيجابية لأنه لايستطيع تبرير طلبه الأول. ومن المستحسن أحيانا أن تطرح مقترحات مضادة لمجرد موازنة مطالب منافسك، إذا شعرت أن موقفه غير معقول تماماً. عليك أن تؤكد على بقاء هذه المقترحات المضادة على المائدة، طالما ظلت المطالب التى تعتبرها استبدادية أو غير معقولة مطروحة. وعلى سبيل المثال.. إذا أرادت نقابة العمل أن يكون أسبوع العمل أربعة أيام، فيمكن أن يكون المطلب المضاد هو إلغاء جميع أيام الإجازات المدفوعة.

السلوك والأهداف

قبل أن ندرس سمات منافسك المفاوض، فلندرس السمات الموجودة فى فريقك المتفاوض. هل ينتهج رئيس الفريق الموقف الذى يجعله يتخذ القرارات، عندما تسير الأمور فى طريقها الصحيح ويبدأ فى البحث عن شركاء إذا سارت الأمور فى طريق خطأ؟ وهل يرفض أعضاء الفريق، رغم أنهم ينتمون إلى نفس المنظمة، العمل سويا؟ وهل يعرقلون الاقتراحات الخلاقة بوصفها عدم ولاء للفريق؟ وهل يقر الأعضاء «قانون ميرفى» – الذى يقول إنه إذا لم يتفق الاقتراح مع رأى.. فإنه ليس جيداً على الإطلاق ـ أو يلتزم بالدلائل السلوكية غير الواردة فى هذا القانون، والتى تشير إلى أنه إذا كان من الممكن أن يخطئ الاقتراح فسوف يخطئ؟ ويمكن استخدام هذه الأمثلة كمعيار لقياس عمل السمات، عندما يفشل الاتصال داخل منظمة ما. وسواء كنت تدير منظمة كبرى أو صغرى.. فإنك تحتاج إلى الموافقة على تكثيف العمل. ويرى البعض أنك لاتستطيع فى منظمة صغيرة الحصول على موافقة، ولكن يمكنك الحصول على عمل. أما فى منظمة كبيرة.. فإنه يمكنك الحصول على موافقة وليس العمل.

ولايجب ألا تعتمد المفاوضات على الكفاءة فحسب. فأحد عناصرها الأساسية هو التفاعل ورد الفعل مع الأشخاص ومشاعرهم حاول ألاّ تفرّق بين العقل والعاطفة وفكر فيهما على أنهما شيئ واحد، وعملية واحدة. وقد تكون العواطف هى العقل الذى يعمل على مستوى أعمق، وكثيراً مايقنع رجل أعمال نفسه بأنه منطقى تماماً فى سلوكه، بينما يمكن فى الواقع أن يقول المرء إن تحيزه العاطفى الذى نشأ بالفعل ليقاوم التحيز العاطفى لمنافسه هو الذى يحدد التفاوض. وإنه لمن الأفضل عدم دراسة منطق المنافس بل الموقف الذى يخلقه ذكاؤه وعواطفه. ويجب أن يكون استخدام السلوك الذى يهدف إلى تصعيد الردود العاطفية نادراً فى المفاوضات، لأن هذا ينتهى عادة إلى هزيمة ذاتية. وتستطيع أن تكون غير معقولا، ولكن ليس بدرجه تجعل منافسك يشعر أنه من المستحيل التعامل معك.

وإذا أصر منافسك المفاوض بصورة غير معقولة ـ وغير مقبولة ـ على التحدث عن

قضية معينة أولاً، فإنه من المستحيل إثنائه دون إنعاش الاستجابة العاطفية. وعلى سبيل المثال.. يمكنك طرح عناصر جديدة فى التفاوض، يود منافسك التحدث عنها حتى قبل بحث مايعتبره القضية الأولى والأساسية. وعليك أن تختار قضية يهتم بها بصورة حيوية، قضية تستطيع أن تقدم تنازلاً بشأنها دون تكلفة، قضية تعلم أن رئيس منافسك ـ الذى قد يكون أعضاء نقابة العمل أو مسئول أعلى بالشركة ـ يرغب فى بحثها. وتستطيع بذلك أن ترغم المنافس على التخلى عن موقفه غير المعقول بشأن مايجب بحثه أولاً، ويشار إلى ذلك بأنه تنازل لصرف الانتباه.

ويجب علينا أيضاً أن نشجع زيادة الاحترام فى علاقاتنا مع الآخرين خلال عملية التفاوض، فمناخ يتسم بالاحترام يعمل على تسهيل المنافسة، ويؤدى بدرجة بالغة إلى التوصل لحلول عبر التفاوض.

وأثناء تدريسه فى هاواى، أجرى جريجورى بيتسون مقابلة مع فتاة يابانية حول الأشكال المختلفة للأدب ودرجات الاحترام بين اليابانيين. وظلت الفتاة تسجل ـ لمدة ساعة تقريباً ـ الرسائل التى تظهر بها الابنة واحترامها لأبيها، ومن بينها فتح الباب له ومختلف جوانب خدمته إلى غير ذلك. وبعد أن أسهبت الفتاة فى ذلك إلى أن توقفت، وقالت: «ولكننا لانحترم الأب فى اليابان». وفوجئ بيتسون، ولم يستطع فهم الأسباب وراء أداء كل هذه الطقوس، إذا لم يكن هناك احترام. ولذلك تساءل..لماذا يتصرف اليابانون بهذا الإذعان تجاه الأب، وقالت الفتاة: «آه..إننا نمارس ذلك فى حالة اضطرارنا إلى إظهار الاحترام لشخص ما».

إن الشخص الذى يكون قادراً على خلق علاقة مشجعة مع الأشخاص المعنيين الذين يتعامل معهم، فإنه يتمتع بموهبة تفاوضية هامة. ومن الضرورى أن تستدعى فى التفاوض جميع القدرات التى فى يديك.

التدريب طويل المدى

يتطلب التدريب طويل المدى من أجل التفاوض، ممارسة مجموعة من المهارات. ويجب

أن تتحلى بصبر ودقة عالم فى البحث عن حصيلة التجارب الماضية. ويتعين عليك الجمع بين الاتجاه العلمى، وبين براعة مخبر فى التنقيب عن الحقائق والأرقام المتعلقة بموقفك. ولابد أن تتمتع بالقدرة على استخدام المذاهب الحالية فى علم النفس للتنبؤ، بما سيحاول منافسك الآخر عمله. ولحل مشكلة.. فإنه يصبح أحياناً من الضرورى والمهم، تعلم عديد من المهارات الجديدة طويلة المدى، إحدى هذه المهارات الهامة هو فن الإنصات.

لقد تعلم والدى فن الإنصات فى سن مبكرة جدا. وعندما كان فى الرابعة عشرة فى عمره وظن أنه علم كل شيئ، همس إليه أحد الأقارب، كبار السن، قائلا: «ياجورج، إذا أردت أن تكون معرفتك وأنت فى الحادية والعشرين، هى نفس معرفتك وأنت فى الرابعة عشرة الآن فلتستمر فى الكلام دون الإستماع؛ لأنك إذا واصلت الكلام فإنك لن تعرف أى شيئ فى الحادية والعشرين أكثر مما تعرفه الآن». ويقرر لا روتشيفوكولد ذلك بطريقة أخرى قائلا: «إن أحد الأسباب التى تجعلنا نجد قليلاً جداً من الأشخاص المتعلقين، والذين يلقون القبول فى الحوار، هو أنه من الصعب أن يوجد شخص لايعبأ بما يريد أن يقوله بدرجة، تتجاوز اهتمامه بإجابته عما يقال؟ ويمكن أن تكون مهارة الاستماع، أى التركيز على مايقال وما لا يقال، ذات فائدة هائلة فى المفاوضات.

وبعد الانتهاء من بحثك، لابد أن تتحلى بعقل متفتح، وتكون على استعداد دائم لإجراء تغييرات فى تقييمك للوضع. ومن الممكن أن تتطلب بعض الحقائق تعديلا، أو قد يتحتم عليك تغيير أسلوبك. وغالبا ما يؤدى مرور الوقت وحده إلى استدعاء تغيير فى الإستراتيجية، ولذلك فإنه من المهم الاستمرار فى حالة استعداد للتطورات الجديدة.

ويقال إن الشخص لا يخسر أبداً إلى أن يتنازل. ادرس المثالى التالى:

وفى عام ١٩٣٥ بدأ سريان «مراسيم نورمبيرج»، وبحلول عام ١٩٣٦ أغلقت جميع حدود المانيا أمام اليهود. وكان يجلس بجانبى ـ فى جلسة خاصة عام ١٩٥٥ ـ مستثمر عقارات، نجح فى القيام بعمل بطولى أشبه بالمستحيل، حيث لم يهرب بزوجته فقط، ولكن بمدخراتها أيضاً إلى خارج المانيا، ولم ينل مرور الوقت من رضائه وفخره بأن يتحدث عن قصة عمله البطولى. وكان العاملان الأساسيان هما الشجاعة والجسارة.

وكان من الضرورى بالنسبة له أن يستبدل مدخراته بسندات تجارية مسجلة فى الولايات المتحدة بخصم كبير. وقد مكنته شجاعته فى الاتصال بعميل فى سويسرا، كان يأمل فى أن يسجل له السندات فى الولايات المتحدة باسم المشترى اليهودى الجديد، وأودع ثروته لدى آخرين مقابل وعود شفهية. وبعد الانتهاء من كل ذلك، أقدم على اتخاذ الخطوة التالية. وبعد أن حفظ فى ذاكرته الأرقام المسلسلة الدقيقة، أشعل عود ثقاب «بشجاعة» ليشعل «حريقا صغيراً فى السندات». وقد سمح له ـ بعد أن دفع الرشوة اللازمة ـ بعبور حدود المانيا «خالى الوفاض». وعندما وصل إلى الولايات المتحدة، توجه مباشرة إلى مكتب عميل تسجيل المؤسسة التى أصدرت السندات، وأبلغ عن تلف السندات، وقدم أرقامها المسلسلة، وحصل على بديل لها بعد فترة قصيرة.

أنجز دروسك

يعتبر البحث مرحلة هامة فى عملية الإعداد قصير المدى للتفاوض. ويجب أن يكون البحث موضوعيا، ليس فى نوعية الدلائل التى تجمعها، ولكن فى موقفك تجاه هذه الدلائل. وهناك سبب إيجابى لتكديس المعلومات، فهذا يحشد ثروة من المواد فى ذهنك، كى تستفيد من أى تطور جديد فى التفاوض.

ويتعين أن تكون مستعداً بكل نوع ممكن من المعلومات عن الأشخاص الذين ستتفاوض معهم. وعندما كان الرئيس كينيدى يستعد للذهاب إلى فيينا لحضور أول اجتماع له مع خروتشوف، أعطى أهمية لدراسة جميع خطب خروتشوف وتصريحاته العامة. كما درس جميع المواد الأخرى المتاحة المتعلقة به، حتى التى تتعلق بوجبة إفطاره وذوقه الموسيقى. وليس من المؤكد ما إذا كان مثل هذا البحث المركز مطلوباً فى معظم المواقف التفاوضية. ولكن الأهمية البالغة لاجتماع الرئيس كينيدى قد تطلبت هذا البحث التفصيلى عن كل تفصيلة تتعلق بمنافسه.

إن الحاجة المتزايدة لجمع الحقائق فى جميع المجالات اليوم، تسبب غضباً متناميا تجاه أفكار مثل إنشاء «مركز وطنى للمعلومات»، وهو «بنك ملفات» عملاق يعمل بالكمبيوتر، يمكنه تجميع كل الإحصاءات المتفرقة عن أى أمريكى، ويتيحها لمن يحتاج إليها.

وهذه فكرة كريهة لدى كثيرين، ولكنه يجب على المفاوض أحياناً أن يخضع مشاعره الشخصية تجاه التطفل، للحصــول على المعلومــات عن الآخرين لمقتضيات عملية التفاوض

ومن أجل الاستفادة بالمعلومات التى تحصل عليها من البحث.. لابد أن تعتمد على حصيلتك العامة فى المعرفة والخبرة. ومن الضرورى دراسة التاريخ السابق لمنافسك وفحص الصفقات السابقة، التى له علاقة بها، ودراسة كل مشروع تجارى، أو اتفاق أبرمه، ولابد أن تبحث أيضاً أى صفقات فشل فى إبرامها. وفى أغلب الأحيان سوف تعلم كثيراً، أو أكثر، عن الأشخاص من خلال إخفاقاتهم كعلمك عنهم من خلال نجاحاتهم. وإذا حللت بعناية أسباب فشل صفقة معينة، أو إخفاق عملية تفاوض ما.. فقد تخرج بفهم جيد لأسلوب تفكير منافسك، وأسلوبه فى العمل ومنهجه النفسى. وسيعطيك كل ذلك المفاتيح لمعرفة حاجاته، ويعدك للتفاوض معه بصورة أكثر فائدة لك. ويجب عليك أن تدرس المقترحات التى طرحها، والمقترحات المضادة التى رفضها ولماذا، ودرجة مرونته فى التفاوض، وإلى أى حد يكون عاطفيا فى أسلوبه.

وتستطيع أن تحصل على مفاتيح عن المواقف التى ستتخذها الشركات التجارية، عن طريق دراسة بعض صفقاتها السابقة.

ويمكن أن تفيد المصادر التالية فى ذلك:

الميزانيات والخطط المالية.

المنشورات والتقارير.

البيانات الصحفية.

مواد الإرشاد والنوعية.

إعلانات المؤسسة.

تقارير الوكالات الحكومية مثل لجنة الأوراق المالية والبورصة.

خطابات المسئولين والتصريحات العامة.

السيرة الذاتية للعاملين فى الشركة.

افترض أنك تدرس صفقة سابقة لمنافسك تتعلق بشراء أو بيع عقار، وسوف تعلن قيمة طوابع ضريبة الدمغة المقررة على الصفقة عن سعر بيع العقار. ولكن ، ضع فى الاعتبار أن هناك حالات، يتم فيها ـ عن عمد ـ استخدام المبالغة فى طوابع ضريبة الدمغة، لمحاولة إخفاء السعر الحقيقى للعقار. ولاتعتمد على مصدر واحد، فهناك وكالات أخرى ستساعدك فى الحصول على فكرة قريبة واضحة إلى حد ما عن ثمن بيع العقار، وحاول استخدام أكثر من مصدر للتحقق.

وبإمكانك فقط ـ عن طريق التحقق من صفقة بيع عقار سابقة ـ الحصول على فكرة عن نوعية الرجل الذى ستتعامل معه، ويمكنك اكتشاف فترة احتفاظه بالعقار قبل أن يقرر بيعه، وماهو حجم الربح الذى رضى به. وكل هذه العوامل مفيدة فى تقييم منافسك، ولن تستطيع مطلقاً معرفة الكثير جداً عن الشخص الذى ستتفاوض معه، وكما قال فرنسيس بيكون فى مقاله عن «التفاوض»:

«إذا أردت العمل مع أى شخص، يجب أن تعرف طبيعته وأساليبه وبذلك تتفوق عليه أو على غاياته، ومن ثم تستطيع أن تعرف تقنعه ضعفه أو عيوبه، ومن ثم يهابك، أو تعرف هؤلاء الذين يهتمون به ـ ومن ثم تحكمه. وفى التعامل مع الأشخاص الخبثاء، يجب علينا دائما دراسة غاياتهم حتى تستطيع تفسير خطبهم، ومن الأفضل أن تقول القليل لهم، وتحدد أقل مايبحثون عنه. وفى جميع المفاوضات ذات الصعوبة.. فإن الانسان لايسعى إلى أن يبدر ويجنى فى الحال، ولكنه يجب أن يجهز العمل ثم يجعله ينضج تدريجيا».

إن الفحص الدقيق الذى يقوم به محام متمرن، لحساب خبيره الاستشاري، سيكون أكثر من مجرد إلهام وقتي؛ إذ يجب أن يتم هذا الفحص بصورة مؤثرة. ففي قضايا الإهمال في ولاية نيويورك- مثلاً- كان يتحتم على المحامين أن يجتاز المدّعون (الشاكون) فحصاً طبياً يقوم به طبيب من قبل المدعى عليه. وبطبيعة الحال.. فإن أى محام متمرس، لن يترك عميله يجري هذا الفحص، دون أن يكون موجوداً معه. وعندما يتواجد المحامي بمكتب الطبيب... فقد تواتيه الفرصة لأن يطالع مكتبة الطبيب. ومن المفيد- عندئذ- أن يأخذ بياناً بالكتب المتعلقة بحالة عميله.

وأثناء المحاكمة.. يمكن أن يكون لهذا الفحص فعالية أكبر، حيث يبدأ المحامي بالتركيز على مدى جدوى الفحص الطبى، من خلال دفع الطبيب للاعتراف بأن ثمة كتباً معينة هى صاحبة القول الفصل في هذه الحالة، بل- الأكثر من ذلك- دفعه للاعتراف بأن لديه نسخة من هذه الكتب في مكتبته الخاصة، ونتيجة لهذا التحليل الدقيق الذى قام به المحامي لهذه المؤلفات الطبية، تقوم هيئة المحكمة بعمل امتحان دقيق؛ لاختبار مدى تأهل الطبيب القائم بالفحص من عدمه.

هناك مصادر أخرى للحصول على المعلومات، التى تساعد فى دراسة شخصية منافسك وتقييمك له، وهى:

١ ـ **مكتبته**: يمكن أن تحصل على معلومات مفيدة تضاف إلى ما لديك من مخزون الحقائق عن منافسك، إذا ألقيت نظرة على مكتبته، حيث تستطيع معرفة اهتماماته السابقة والحالية، وهواياته، واهتماماته الثقافية والفكرية، ومدى قدرته على متابعة موضوع ما.

٢ ـ **فحص سجله القضائى**: ويمكن شراء هذه التقارير القضائية التى تتضمن الأحكام الصادرة ضد منافسك، كما تتيح فرصة جمع التفاصيل عن أى قضية، كان طرفاً فيها. ويعتبر الأشخاص الذين كانوا فى نزاع قضائى مع منافسك مصدراً مفيداً للحصول على المعلومات، حيث يمكنهم الإدلاء بمعلومات غير مدونة فى السجل القضائى.

ومن الممكن استخدام هذه الوسائل ليس فقط لجمع المعلومات عن الطرف الذى ستتفاوض معه، ولكن أيضاً لمعرفة المزيد عن أى شخص ترغب فى ضمه إلى جانبك فى التفاوض.

٣ ـ **الوسائل المباشرة**: يمكن الحصول بطريقة مباشرة على حوالى ٩٠ فى المائة من المعلومات، التى تبدو أكثر صعوبة فى الحصول عليها، وتشمل الطريقة المباشرة المشار إليها مايسمى بالأرقام. فحياة الإنسان منذ ولادته سلسلة من الأرقام، فهناك على سبيل المثال رقم التأمينات الاجتماعية، وأرقام بطاقات الائتمان، والحساب المصرفى، وجواز السفر، والهاتف، والمنزل والشارع. ففى المجتمع الحديث.. يحصل الشخص على أرقام لايعرف كيف يتعامل معها جميعاً. ونظراً لأننا جميعاً لدينا هذه الأرقام.. فإنه من السهل الحصول على معلومات على أى فرد. وهناك عديد من المنظمات المتخصصة فى جمع المعلومات

الموثوق به، وغالبا ما تكشف عملية تحرى بسيطة موثوق بها عن كم هائل من المعلومات، عن الشخص الذى ستتفاوض معه.

«أرادت زوجة أن تعرف ماإذا كان زوجها– الجندي السابق، والعائد من الحرب العالمية الثانية – يستخدم صندوقه البريدي ، في تلقي رسائل غرامية من صديقته التي تعيش في إنجلترا أم لا. وعندما تلقت معلومات من مخبرها الخاص بأن زوجها لم يتلق– خلال الأسبوع الماضي– أية رسائل من صديقته، فإنها لم تكن راضية تماماً عن هذه المعلومات. وقفز سؤال إلى ذهنها: كيف يمكنها أن تتأكد؟. لقد أصرت على معرفة الطريقة التي يحصل بها المخبر على أخباره. وقد أفصح لها المخبر– على مضض– بأنه كلّف موظفاً يعمل بمكتب البريد، أن يتصل به يومياً ليعطيه الأخبار، وعما إذا كان خطاباً مهماً متوقعاً من إنجلترا قد وصل إلى المكتب أم لا، وبناءً عليه كان الموظف يرد عليه يومياً بعدم وصول أية خطابات.

ويعرف قاموس العامية الأمريكية عبارة «معرفة رقم شخص ما» بأنها «معرفة الحقيقة الخفية عن سمات شخص آخر أو ماضيه أو سلوكه أو دوافعه »، وهذا يلخص بشكل ملائم ماتحاول أن تفعله فى استعدادك العاجل للتفاوض. وعندما تسعى لمعرفة منافسك، حاول الحصول على رقمه إن هذا النوع من البحث ذو قيمة، ويستطيع الفرد أحياناً توفير وقتاً يساوى آلاف الدولارات مقابل سعر رمزى للغاية.

وعند بحث موقف ما، عليك أن تدرس وتعيد دراسة القواعد، فكيف يستطيع أى شخص فهم موقف معين دون معرفة القواعد الملائمة لهذا الموقف؟ كم من الأشخاص يقرأون التعليمات والنشرات التى تصاحب كل جهاز آلى أو حتى الأدوية التى يشترونها؟، وهناك حكاية صاحب مصنع اللعب، الذى يبدأ تجميع كتيب أجزاء اللعبة بعبارة «عندما يفشل الجميع اتبع التعليمات».

وربما تشعر أنك تعلم فعلاً القواعد الملائمة لمشكلتك التفاوضية، وأنه من غير الضرورى إعادة دراستها. حينئذ حاول القيام باختبار بسيط. حاول أن تخفى ساعة يدك. والآن فكر فيما يلى: .. هل الأرقام الموجودة عليها بالعدد العربى أم الرومانى؟ وفكر أيضاً فى عدد الأرقام ثم اكشف وجه الساعة وراجع معلوماتك. وجرب نفس الأمر مع صديق لك. إننا ننظر فى حياتنا إلى الأيدى التى تحمل الساعات، ونتذكر مكان الساعة فى اليد،

ونصرف الانتباه عن التفاصيل الأخرى فلا ننتبه أبداً إلى وجه الساعة. ونفعل نفس الشيء مع القواعد، فعندما ندرسها.. فإن ذلك يتعلق بموقف فعلي معين. ولذلك فإنه من الضروري إعادة دراسة القواعد مع كل مشكلة جديدة

أعطاني « فريد » زميلي صورة واضحة لمدى الحاجة إلى ضرورة إعادة فحص القواعد القانونية؛ إذ دعاني (فريد) لحضور مزاد لشراء حظيرة لطائرة شراعية تمتلكها الحكومة، وتولت إدارة الخدمات العامة تنظيم المزاد، فقد كان من المفترض أن يتم بيعها لأعلى مشتر.

تناقشنا أنا وفريد بخصوص القيمة التقريبية للحظيرة، وحددنا بأن عرضنا سيكون ٣٧٥ ألف دولار؛ للمبنى والالآت كحد أقصى للاشتراك في المزاد. وصلنا إلى المزاد وقد سبقنا إليه أكثر من ١٠٠ شخص، إلا أن «فريد» كان قادراً بسرعة بديهته على أن يحدد ثلاثة من بين الحاضرين قائلاً لي: «هاهم منافسونا»، وكان على صواب تماماً في ذلك؛ إذ يمكنك أن تميز بين السماسرة والمزايدين ، من ضمن الحاضرين ، من سلوكياتهم .

بدأ المزاد بسعر ١٠٠ ألف دولار، فعرضوا هم ١٢٥ ألف، ثم عرضنا نحن ١٥٠ ألف.وعندما وصل عرضهم إلى ٢٢٥ ألف دولار، لزم فريد الصمت، وطلب مني مغادرة قاعة المزاد، وانصرفنا سوياً . لقد كان الأمر محيراً للغاية؛ إذ كان اتفاقنا على تقديم مبلغ ٣٧٥ ألف دولار كسعر نهائي... ولكن حالما أصبحنا في الخارج، أوضح لي «فريد» بأنه قرأ في النشرة الدورية الخاصة بالمزاد بأن شروطه تقتضي أن الحكومة إذا شعرت بأن المبلغ غير مرتفع بصورة كافية.. فمن حقها أن تستبعده . ونظراً لأننا أصحاب أعلى ثاني سعر في المزاد ، فإنه من الطبيعي أن يتصلوا بنا ليخبرونا بأن السعر٢٢٥ ألف دولار قد استبعد ، وعما إذا كانت لدينا الرغبة في تقديم عرض أفضل ، ويمكننا عندئذ أن نقدم سعراً أعلى، وفي الوقت نفسه يمكن أن نطالب الحكومة ببعض الامتيازات القيمة، مثل أخذ نسبة من الثمن كرهن.

وفي خلال سبعة أيام... حدث هذا بالضبط، مثلما توقع «فريد»، كما لوكان يقرأ سيناريومكتوباً.

إن البحث يوفر المعلومات للمساعدة في توقع إستراتيجية التفاوض المرتقب، ولابد أن يساعد هذا الإعداد في الإجابة عن تساؤلات مثل:

١ ـ هل هناك أي جزاءات في هذا التفاوض، مثل جزاء مقابل الخداع، أو جزاء مقابل إعطاء معلومات كاذبة؟

٢ ـ هل عرفت جميع الأطراف المعنية بالمفاوضات؟
٣ ـ هل وضع أى شخص حداً زمنيا للتفاوض، أو هل هناك حد زمنى طبيعى؟
٤ ـ من يود الحفاظ على الوضع الراهن، ومن يرغب فى تغييره؟
٥ ـ ما تكلفة الوصول إلى مأزق؟
٦ ـ ما وسائل الاتصال بين الأطراف فى هذه المفاوضات؟
٧ ـ هل يمكن طرح العديد من الأمور فى التفاوض فى وقت واحد؟

وعن طريق دراسة هذا النوع من الأسئلة بعناية، سوف تكتسب نظرة ثاقبة جديدة لإستراتيجية التفاوض الوشيك.

أحدث الوسائل

بالاضافة إلى الوسائل التقليدية للاستعداد للتفاوض، مثل إنجاز الواجب المنزلى ودراسة القواعد.. فقد شاعت وسائل أخرى بشكل واضح مؤخراً. وتستخدم هذه الوسائل أساليب الدراما النفسية والدراما الاجتماعية، والوحى الفكرى المفاجئ والمؤتمر، وقد تبدو هذه الأساليب للوهلة الأولى كأنها لاتمت للتفاوض بصلة. فواضعوها هم علماء النفس أو جميعات الإعلان، غير أنها تستخدم فى إيجاد حلول للمشكلات، وفى الإعداد للتفاوض الذى تسعى إليه أيضا لحل المشكلات. فأنت تريد أن تعرف ما سيقوله الطرف الآخر فى التفاوض، وماذا سيعرضه رداً على ما تقوله أو تفعله، بمعنى آخر ماذا سيكون تفكيره. وقد أثبت استخدام الأسلوب الجماعى طريقة ذات فاعلية عالية، للحصول على إجابات عن هذه التساؤلات. ويدين العلاج الجماعى والوسائل الجماعية لحل المشكلات بفعاليتها لقوة الاقتراح ولتبادل رجع الصدى. وأثبت حل المشكلات عن طريق تقدير جماعى تفوقاً فى الغالب على النتائج، التى يتم الحصول عليها نتيجة التقديرات الفردية. وهذا الأمر معترف به فى مهنة الإعلان. وقد حلت الوسيلة التى يطلق عليها الوحى الفكرى المفاجئ بشكل واسع، محل المؤتمر العادى فى مواقف معينة، مثل ابتكار اسم لمنتج جديد أو شعار لحملة وهذه الوسيلة بسيطة إلى حد كبير. افترضت أن مشكلة قد أثيرت أو أنه لابد من اتخاذ اسم ماركة جديد، فإن الأسلوب العادى هو الدعوة لمؤتمر يجمع المسئولين

التنفيذيين المؤهلين للحصول على آرائهم المختلفة ثم يتخذ القرار استنادا إلى ما قيل. وفى جلسة وحى فكرى مفاجئ يتم جمع مجموعة مناسبة من الأشخاص ومعهم سكرتيرة، ويتم عرض المشكلة بطريقة واضحة وموجزة. وإنطلاقا من ذلك يسمح بالنقاش والتفكير بصوت عال بالسير فى أى اتجاه. وأن يقول كل شخص مايرد بخاطره. ولامحاولة لتصحيح أو تعيين أى مقولات غير أن السكرتيرة تأخذ فى تسجيل كل كلمة يتلفظ بها المجتمعون مهما بدت غرابتها. ويتم بعد ذلك إحالة النص الكامل لما قيل إلى المدير التنفيذى الرئيسى للتقييم.

وماهى وجهة النظر وراء هذا النوع من الاجتماع الجماعى ولماذا يجب أن يؤدى إلى نتائج؟ من المعتقد بأن نشاط العقل فى مجموعة يصبح معدياً. ويبدو أن الأفكار تنمو بالأخذ والرد كما فى لعبة البنج بونج. إن المناخ غير الرسمى للحديث والعوامل القوية المحفزة لتفكير الجماعة على طرح الاقتراحات، يعطى شعوراً بالأمن ويخفف من مقومات التعبير النفسية. وتحت تأثير المناقشة الجماعية يتسارع تفكير الفرد ونحصل على عديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة تتفوق لحد بعيد على الأفكار الناتجة عن مؤتمر تقليدى.

وقد خضع أسلوب العلاج النفسى الجماعى، الذى وضع فرويد أسسه، لتعديلات منذ بداية طرحه. وفى السنوات الأخيرة أدخل ج. ل. مورينو تحسينات هامة فى تطبيقه، ويستخدم مورينو مجموعات من الأفراد للعمل سوياً فى شكل مسرحية مرتجلة لحل المشكلات الفردية. ويطلق على ذلك «الدراما النفسية». ويلجأ الأطباء النفسيون إلى الدراما النفسية لاستيضاح المشاعر والاتجاهات والإحباطات والعواطف الخفية. والأمر فى جوهره هو أن الفرد يعرب عن آراء مختلفة فى الجلسة الجماعية.

ومن الممكن أن تكون لهذا الأسلوب قيمة كبيرة فى التدريب من أجل التفاوض لأنه يسمح لك بأن تتمثل عملية التفاوض كاملة قبل حدوثها. ومن أوقات مختلفة تستطيع أن تلعب دورك أو دور مستشار لديك. وإذا أردت، فإنك تستطيع أن تلعب دور الطرف الآخر أو دور مستشاره. وعندما تتوافر الظروف، بالفعل، فإنها فكرة جيدة أن تلعب كل دور من هذه الأدوار، وذلك يساعدك على رؤية ما ستواجهه فى التفاوض المنتظر، كما يظهره لك بصورة أكثر وضوحاً عن مجرد الحديث عنه، وتتيح لك هذه الطريقة من

خلال اختيار دور محدد والتدريب عليه مع مجموعة من اللاعبين الآخرين، فرصة لتجربة شيء ما دون مواجهة مخاطر الفشل، كما تسمح لك بالتركيز على أى عناصر هامة، قد تكون تغاضيت عنها أو تجاهلتها.

وتتيح هذه الطريقة أيضاً للزملاء الاشتراك بصورة كاملة وأكثر حرية مع أعضاء المجموعة. وعلاوة على ذلك، فإنها تسهل إجراء التصحيحات فى استعدادك، لأنها تهيئ لك فرصة أن تضع نفسك مكان الزميل الآخر. يستخدم رجال الشرطة أسلوب لعب الدور، عندما يحاولون تمثيل تصورهم لكيفية وقوع جريمة. وعندما أصبحت محاميا، كنت محظوظاً بالعمل فى مكتب لويد باول سترايكر للاستشارات القانونية، وهو أحد أبرز المحامين اليوم. ويناقش سترايكر فى كتابه «فن الدفاع» الاستعداد للمحاكمة: «إننى غالبا ما أقلد الشاهد وأطلب من أحد زملائى استجوابى، وأن يوقع به إن استطاع. إنه تمرين عظيم حيث اكتشف غالباً فى أدائه أننى لم أتصرف جيداً كما كنت آمل، ويتم بعد ذلك بحث أوجه الفشل وأسبابه، ثم أطلب من زميلى تبديل المواقع لاستجوبه أنا، ومن هنا تظهر أفكار جديدة بينما يتابع الموكل ويستمع طوال الوقت.

قبل الاعتراف بقسيس، تعين الكنيسة الكاثوليكية حسب التقاليد «محامياً للشيطان»، يتلقى تعليمات بتقديم جميع الحجج السلبية، وجميع الأسباب لعدم إجازة الشخص قسيساً.

هناك اختلاف هام بين «انتحال الشخصية» كشكل للاجتماع، وبين مؤتمر عادى. وفى الوحى الفكرى المفاجئ تستدعى مجموعة من الأشخاص، لديهم معرفة وخبرة وإتجاهات معينة سوياً. ويمكن أن يكون اشتراكهم الحر وغير المقيد فى المناقشة مفيداً فى حل مشكلة الاجتهاد الجماعى. وعلى أية حال.. فليس من الضرورى اختيار الأفراد المدعوين لمؤتمر ما، نظراً لمعرفتهم أو خبرتهم الخاصة. وربما تتم الدعوة لمؤتمر لإجراء مناقشة كاملة ونقص الحقائق. ويلعب التوجيه أو القيادة ـ وهو عامل غير هام فى الدراما الجماعية ـ دوراً حيوياً فى نجاح مؤتمر ما. فالمؤتمر هدفه الاتصال، ويمكن توجيه الاتصال

فى أى اتجاه من الاتجاهات الثلاثة : من أسفل إلى أعلى لحل المشاكل، ومن أعلى لأسفل لإبلاغ أشخاص أو إعطائهم تعليمات، وأفقيا للتنسيق أو التعاون. وقد تظهر أشياء مفيدة من خلال مؤتمر، إذا سُمح بالاتصال المفتوح أو تدفق حر للمعلومات، ويتم تناول مشكلات معينة بشكل أفضل باستخدام تكتيك الدراما الجماعية، حيث يجرى فيها التعامل مع الآخرين بشكل أكثر فعالية عن المؤتمر. وعلى الرغم من أننا نستطيع فهم مايعنيه تافاريس ديسا ـ مساعد الأمين العام للأمم المتحدة للإعلام العام ـ عندما قال: «إذا أردت إنجاز شيء أعطه لفرد واحد، وإذا لم ترد إنجازاً اعطه للجنة».

إن الدراما الجماعية تعطيك فرصاً للتحليل الذاتى. ودراسة دوافعك وتفكيرك الشخصيين تعطيك غالباً مفاتيح لوجهة نظر منافسك المحتملة، وهذا يمنحك الفرصة لتسأل نفسك ماذا تريد بالضبط من التفاوض المنتظر. إن دراسة شاملة لهذا السؤال ستوضح تفكيرك بشأن الحلول المقبول للمشكلات المطروقة للتفاوض، كما ستطرح أيضاً الحلول الوسط الممكنة التى قد يتم التوصل إليها. ولن تكون الإجابات فى صورة تعبيرات مطلقة، ولكنها سترتبط بدرجه احتمال الحل.

تطبيقات الفصل الرابع

١ ـ ضع قائمة بالمقومات الافتراضية الأساسية للمفاوضات القادمة. وادرس الآن النقيض التام لهذه العناصر التفاوضية، ثم حدد ما إذا كانت هذه العناصر غير ملائمة لك تحت ظروف معينة.

٢ ـ نظراً لعدم وجود ثوابت فى الوسائل المعينة للاستعداد، ابحث كيف ستمارس تفاوضاً، قد يطلب من كل عضو بالفريق التحدث حسب رأيه الخاص، دون إشراف رئيس الفريق.

[افتراضات ..]

منذ الوقت الذى نولد فيه، ونحن نبدأ: فى تكوين افتراضات، فالأشياء الساخنة مؤلمة، وذراعا الأم دافئتان ومريحتان. وعندما ننمو وننضج نستمر فى تكوين عدد كبير من الافتراضات بسرعة هائلة. فنحن لا نستطيع العيش بدون افتراضات. فعندما نسلم بائع المتجر نقودنا، فإننا نفترض أنه سيعطينا سلعنا والباقى من النقود، وعندما ترسل ثمن اشتراك فى مجلة، فإننا نفترض أننا سنتسلمها. وعندما نستقل طائرة إلى شيكاغو، فإننا نفترض أنها ستهبط فى مطار أوهارا. وإذا كان لابد أن نستفسر عن كل شيئ ونجد دوافع أو مبررات لكل شيئ من البداية للنهاية، فإننا لن نجد الوقت لإنجاز أى شيئ.

ولكنه من الضرورى أن نعيد بصورة دورية مراجعة كم الافتراضات الضخم لدينا. فبعضها خاطئ ولابد من استبعاده، ويحتاج البعض الآخر إلى تعديل. وهناك من الافتراضات مايظل صالحاً.

إن الافتراضات جزء حيوى من المفاوضات. وعند الدخول فى تفاوض، يكون المرء عاجزاً بدرجة هائلة إذا لم يراجع افتراضاته، ويتوقع افتراضات الطرف الآخر.

مصدر سوء الفهم

لقد نصح القاضى أرثر.ت. فانديربيلت المحامين بأنهم عندما يقفون أمام هيئة المحلفين، لابد أن يضعوا فى ذهنهم «البيئة الثقافية» لقضيتهم، وألا يتجاهلوا «افتراضات العصر» الذى

يعيشون ويتحدثون فيه، لأنهم لايتكلمون من فراغ إلى رجال دون آراء مكونة من قبل. ولايستطيع المحامون تجاهل الرأى العام أو الاستهزاء به ـ ذلك الرأى المؤلف من مبادئ مقبولة ـ حتى رغم علمهم بأنه غالباً ليس أكثر من مشاعر التحامل التى يبررها الناس والتى تسود فى عصرهم.

ويقول ألبريت.ف.ديسى فى كتابه: «العلاقة بين القانون والرأى العام فى إنجلترا خلال القرن التاسع عشر» (نيويورك، دار النشر ماكميلان ١٩٠٥): «قبل كل شيئ، من الممكن وبصفة عامة، إرجاع مجموعات ما من معتقدات كثير من الناس إلى افتراضات أساسية معينة، ويعتبرها هؤلاء الناس فى ذلك الوقت ـ وبكل الثقة ـ أنها حقيقية وصادقة إلى الحد الذى تكاد تختفى فيه صفة أن الأمر مجرد «افترض»، هذا وبغض النظر عما إذا كانت هذه الافتراضات حقيقية بالفعل أو وهماً».

وقليلون يدركون أن جزءاً كبيرا من معتقداتنا يقوم على افتراضات خفية لدينا فى اللاشعور، وليس من السهل إظهارها فى العلن وكثيراً ما نفشل فى إدراك وجودها. ومثل جبل الجليد الذى لانرى إلا شكله الظاهرى.. فإن تسعة أعشار افتراضاتنا لاتظهر لنا، فهى مختفية تحت مستوى الوعى والإدراك. ومن المؤكد أنه لايتم تعلم الافتراضات بنفس طريقة تعلمنا للرياضيات. وعند تحليلها تظهر أنها تشكيلة متنوعة من المعلومات أو نكتشف ـ كما يحدث فى العادة ـ أنها معلومات مضللة، تراكمت لدينا عبر مراحل حياتنا، أو قد يثبت أنها مبادئ وعقائد، تضرب بجذورها فى الصراعات العاطفية لدينا.

إن إمعان النظر فى بعض الافتراضات «المنزلية» يمكن أن يكشف عن أمور مفاجئة. فهذا زوج يراقب زوجته وهى تعد اللحم المشوى لوجبة العشاء. وبعد أن وضعت الزوجة اللحم على لوح التقطيع، قطعت الشريحة الأولى، وألقت بها فى سلة المهملات.

وسألها الزوج «لماذا فعلت ذلك ياعزيزتى»؟ فأجابت: « لا أعلم، فأمى كانت تفعل ذلك دائما». وعندما رأى الزوج حماته سألها عما إذا كانت تتخلص من القطعة الأولى من اللحم قبل الطهى أجابت «نعم» وقالت: «لقد كانت أمى تفعل ذلك دائما. لذلك

فقد اتصل الزوج الحائر بجدة زوجته. وقالت السيدة العجوز: «نعم لقد كنت أتخلص من طرفى قطعة اللحم لأن المقلاة التى كنت أطهى فيها اللحم كانت أصغر منها.

والافتراض القائل أن التصرف المقبول منذ زمن طويل صحيح ـ دون أى علم بالحقائق الكامنة وراء هذا التصرف ـ يمكن أن يؤدى إلى نشاط لا معنى له ولا جدوى منه.

ومن الصعب أن تخضع الافتراضات الخفية للتحقق العقلى. وإذا طرحنا افتراضاً مؤداه أن مقعداً معينا سوف يتحمل وزننا الثقيل، فإننا نستطيع اختبار صدق هذا الافتراض بالجلوس على الكرسى. وإذا تحملنا المقعد، فإن افتراضنا يكون حينئذ صائباً، وإذا انهار بنا كان الافتراض خاطئاً. وسنكون أغبياء إذا كررنا نفس التجربة بالضبط مع ذات المقعد. فنحن نتعلم ونراجع ونعدل تفكيرنا باختبار افتراضاتنا وافتراضات خصمنا. لذلك.. فإنه من المهم أن نعرف متى نلقى بثقلنا وراء افتراض معلوم أو خفى.

وليس هناك خطأ فى وضع افتراضات. والمشكلة تنشأ عندما نتصرف ونفكر، كما لو كان الافتراض حقيقة مطلقة. وإذا علمنا أننا بصدد وضع افتراض، فإننا نستطيع الإستعداد لما هو غير متوقع، وأن يقل احتمال ١ كتأكيد على موقفنا كأنه عقيدة. واذا ثبت خطأ الافتراض، فإن احتمال أن نصاب بأذى يصبح أقل.

وكمثال بسيط للافتراض الخفى.. افترض أن شخصا ما سألك عن الاسم الذى يطلقونه على عيد الرابع من يوليو فى بريطانيا العظمى؟ وقد تصبح فى حيرة ولا تستطيع إعطاء الإجابة الصحيحة، لأنك افترضت أن السؤال هو «ماذا يسمون يوم الاستقلال (بالنسبة لأمريكا) فى بريطانيا العظمى؟» وإذا لم يكن يعوقك أى افتراض خفى، فإنك كنت ستعطى الإجابة الصحيحة، وهى: «ماذا يمكن أن يسمون اليوم الذى يقع بين الثالث والخامس من يوليو غير أنه اليوم الرابع من شهر يوليو؟».

وهذا مثال توضيحى آخر لافتراض خفى، فإذا أبلغك شخص بأنه شاهد متسولاً خارجاً من غرفة حمام السيدات، هل ستصدم؟ ولماذا قد تصدم؟ لأن افتراضك الخفى للموقف

هو أن المتسول رجل. ولكنه لم يقل ذلك. إنه: افتراضك الخفى الذى قادك بعيداً عن الحقائق. (هذا المثال أوضح فى اللغة الانجليزية لأن كلمة متسول بالانجليزية تسرى على المذكر والمؤنث معا، على العكس من العربية).

كم من المرات نفترض أننا نعلم جميع الحقائق؟ هذا مثال كان شائعاً قبل سنوات قليلة: فى أحد أيام يناير الباردة تم تنصيب رجل فى الثالثة والأربعين من عمره رئيساً لبلاده، وكان يقف بجانبه سلفه، وهو جنرال مشهور تولى منذ ١٥ عاماً قيادة القوات المسلحة لبلاده فى حرب أدت إلى هزيمة كاملة للأمة الألمانية. وقد نشأ هذا الشاب على الإيمان بالعقيدة الكاثوليكية. وبعد مراسم أداء اليمين، قضى الشاب خمس ساعات، يتفقد عرضاً عسكرياً أقيم تكريماً له، وظل يحتفل حتى الثالثة من الصباح فمن هو؟ الحقائق المتوفرة هناك كافية لأن تجعل الأمريكى العادى يفترض على الفور أنه جون.ف.كينيدى، ولكنه كان أدولف هتلر.

إذن.. فإن الافتراضات تعد جزءاً حيوياً فى نظام الاتصال البشرى، ويتعين علينا استخدامها باستمرار فى تصنيف ومحاولة فهم ملايين المؤثرات الغامضة التى تواجهنا. إننا نتلقى اتصالات، ونفسرها، ونكون «تخمينا أوليا».. وهو إفتراض نظل نؤمن به إلى أن يثبت بطلانه. وحسبما تقول المدرسة الكلية (الجشطلتية)[1] النفسية: كى نسبر غور فتحة، نستخدم أولا عصا مستقيمة لنرى إلى أى مدى ستؤدى بنا. وربما نعيد صياغة ذلك، ونقول إنه لكى نسبر أغوار العالم، فإننا نستخدم افتراضاً إلى أن يثبت بطلانه. ويتعين أن نتذكر أنه من السهل تفنيد افتراض بسيط، غير أنه من الصعب إدراك وتصحيح الافتراض الخفى.

وفى أحيان كثيرة يهدر كم هائل من الوقت فى تفاوض، لأن كلا الجانبين أساءا فهم حقائق الموقف. وربما تصبح الحقائق مشوهة لأن أحد الطرفين أو كليهما وقع فى قبضة افتراضات خفية دون وعى بها. وينبغى على المرء أن يحاول دائما معرفة ما وراء الكلمات

(١) إحدى نظريات التعلم الذهنى، والجشطلت هو نمط من العلاقات بين المدركات. ويتم تعلم هذا النمط فى لحظه من التبصر المفاجىء دون الاعتماد على الخبرة السابقة.

المجردة للمفاوض. ومن أجل العثور على الحقائق.. يجب أن تنظر إلى «العالم الخارجى»، وليس النظر إلى كلمات المعارضة. وإذا كانت الحقائق صحيحة فإنه يمكن التحقق منها، والتحقق يقود إلى حل ويبعدنا عن سوء الفهم. وغالبا ماتكون المهمة الناجحة للوسيط، هى مجرد تفسير ونقل المعلومات بدقة.

لايجب أن ينسى المفاوض مطلقا أن مايفترضه ليس سوى تخمين أو احتمال. ولكنه إذا تصرف كما لو كان الافتراض حقيقة يقينية، فإنه يقوم بمخاطرة محسوبة. ولذلك إذا استطعت تحديد «اليقينيات المفترضة» لدى منافسك، فإنه يمكنك استغلال مخاطرته المحسوبة بصورة مفيدة.

والمفاوض الذى يفشل فى فهم الوضع الفورى لأنه متأثر بافتراض خفى، فإنه سيظل غالباً متأثرا بهذا الافتراض كحقيقة طوال التفاوض، وهذا يمكن أن يؤدى إلى كارثة. لقد وجد أحد المحامين نفسه ـ لسوء الحظ ـ فى موقف كهذا عند إبرام عقد إيجار، وكان ذلك الموقف أثناء اجتماع لبحث عقد إيجار هام ومعقد. ومن المعروف أن عمليات إبرام العقود فى مراحلها النهائية تختلف من عقد إلى آخر، مثلها فى ذلك مثل أى موقف نمر به فى حياتنا. ولذلك .. لابد من التعامل معه على أنه حالة منفصلة وفريدة، وهناك نماذج مطبوعة لعقد الإيجار معروفة، باسم عقود إيجار نموذجية للعقارات[١]. وتعتبر نماذج «قياسية»، وتستخدم دائماً، وبطريقة قانونية فى الصفقات الروتينية.

وتتضمن هذه النماذج كماً هائلاً من الشروط فى طباعة فاخرة. وحتى المحامى الذى يمارس القانون ـ منذ خمسين عاماً ـ لن يتذكر أهمية كل مصطلح فى هذه النماذج. وقد قال زميل لى فى الاجتماع لمحامى الخصم: «هذا هو عقد الإيجار النموذجى القياسى للعقارات. وأنت تحفظه بلاشك عن ظهر قلب من خلال ممارستك الطويلة.» وأجبر زميلى بهذه المقولة محامى الخصم على افتراض دور ما. وبدلاً من تحليل عقد الإيجار حسب انطباقه على الوضع الحالى، استغنى المحامى الآخر عن قراءة النموذج القياسى المطبوع،

(١) Real Estate Board Form Leases

فقد افترض أن بحث النموذج سيظهر نقص خبرته. فقد أدى الدور الذى كان هدف التلاعب به، وهو أنه لابد أن يكون على علم بكل كل كلمة فى عقد الإيجار «القياسى». وأهمل المحامى الجزء الرئيسى من العقد، وقضى بقية الوقت فى مناقشة بعض الأجزاء الأخرى المضافة بالآلة الكاتبة، والتى تعتبر غير ذات أهمية مقارنة بالأجزاء المطبوعة فى أصل النموذج. وقد استخدم الافتراض الخفى استخداماً إستراتيجياً لصالح زميلى المحامى وفى مجال الأعمال، ولاسيما البيع، رأينا جميعاً أمثلة للأشخاص الذين «تخدعهم» الافتراضات.

وحتى قدرة الكمبيوتر الخارقة على حل المشاكل يمكن أن يبطلها افتراض خفى، وقد تم شرح هذا الأمر فى مؤتمر دولى حول الاتصال. وألقى خبير كمبيوتر بارز تقريراً حول الصعوبات التى تواجه الخبراء فى تغذية الكمبيوتر بالمشاكل، وقال الخبير إنه أسندت لشركته مهمة تحديد المسافة المناسبة، التى يجب أن تفصل سيارة وأخرى أمامها على طريق السفر. وقد أدخلت المعلومات التالية فى الكمبيوتر: زمن رد الفعل بالنسبة للسائق، وظروف الطقس، وطبيعة سطح الطريق، ومعامل احتكاك الإطارات، والمقاومة الهوائية للسيارة إلى غير ذلك. وخرج الكمبيوتر بالصيغة التالية ـ آخذا فى الاعتبار كل هذه البيانات ـ يجب السماح بمسافه أمان واحدة بين سيارة وأخرى، كلما كانت السرعة عشرة أميال فى الساعة، وكلما تضاعفت السرعة، تضاعفت مسافة الأمان .. إلى آخره. ولكنه عندما تعامل الخبراء مع هذه الصيغة، لم يدركوا أن لديهم افتراضاً خفياً قائماً فيها، ولم يتأكد ذلك إلا عندما شرعوا فى إجراء اختبار على الطريق لتجربة الصيغة. وحينئذ اتضح أنه بمجرد أن سمحوا بأربع أو خمسة أو ست مسافات أمان بين سيارتهم والسيارة التى أمامها، كان فى استطاعة السيارات فى الحارة المجاورة أن تمر وتتخطاهم، وتملأ المسافة التى يحاولون الاحتفاظ بها بينهم وبين السيارة الأمامية. والافتراض الخفى الذى أبطل هذه الصيغة، هو أن السيارات تستخدم طريقا ذا حارة واحدة، وأنها تملك الطريق وحدها تقريباً، وهذه حالة لم تنطبق على الواقع.

وقبل سنوات قليلة، افتخر بعض خبراء الكمبيوتر بأنهم ابتكروا آلة دقيقة للعب

الشطرنج. وقد تم برمجة جهاز الكمبيوتر الذى لديهم لكى يتوقع ويهزم ــ فى أى مباراة يلعبها معه حتى أعظم أساتذة الشطرنج فى العالم. وكان هذا، على الأقل، هو الافتراض.

واستخدمت هذه الآلة مرات قليلة إلى أن جلس بطل شطرنج، وكان قد درس مباريات شطرنج سابقاً مع الكمبيوتر، أمام خصمه الإلكترونى. وكانت أول نقلة بدأ بها المباراة هى تحريك بيدق عسكرى الطابية مربع واحد للأمام. ثم تقدم بالرخ الطابية مربعاً واحداً وكانت تلك النقلتين ينقصهما التفكير السليم. وأضاءت لمبات الكمبيوتر ولكنه لم يقم بنقلة رداً على ذلك. ونظراً لأن الافتراض هو أن البطل البشرى سيلعب الشطرنج بالطريقة المنطقية الصحيحة، فإنه لم تتم برمجة الجهاز لممارسة المباريات غير المنطقية.

لقد قال الدكتور سيدنى لامب فى مؤتمر بجامعة ييل، حول الكمبيوتر والصفات البشرية: «إن الكمبيوتر ليس ذكياً على الإطلاق ولكنه غبى للغاية بالفعل، وهذا فى الواقع أحد أعظم قيمه..أى غباؤه الأعمى»، غير أن ذلك نادراً مايكون ميزة، عندما يبنى الإنسان افتراضاته الخفية استنادا إلى نتائج للكمبيوتر.

والكلمات نفسها كثيراً ماتجسد الافتراضات الخفية. وكلمات مثل «شروق الشمس» و «غروب الشمس» تساعد فى تخليد الافتراض القديم القائل بأن الشمس تدور حول الأرض. والناس لديهم ميل إلى توصيف كل شئ بشكل متيسر، مما يؤدى بصورة خطيرة إلى الحد من قدرتهم على فهم الواقع، وهم يتصرفون أيضاً كما لو أن الصفة التى أطلقونها قد وصفت كل مايقال عن الشئ الموصوف. وعلى سبيل المثال يتعامل عديد من الناس مع وصف «عقد»، كأنه لايمكن أن يكون سوى اسم أداة قانونية، وهذا بعيد جداً عن الحقيقة، فقد يتضمن العقد بيع أجهزة لاعلاقة لها ببنوده القانونية. وربما تحدد عقود بيع حقوق الامتياز ــ مثلاً ــ بنوداً لحجم عمل، يتجاوز الحجم الذى من المحتمل أن يحققه المتعامل فى بيع حق الامتياز. ولدى رؤية هذه التقديرات المتفائلة بدرجة كبيرة، فإنه من الممكن أن يفترض العميل المحتمل أن هذا الحجم من العمل سيتحقق (فى حالة شراء حق الامتياز).

ويتحدث س.ا.هاياكاوا عن افتراض خفى أساسى مستمر فى اللغة، عندما يقرر أن «معتقداتنا الضمنية هى افتراضات غير واعية تتصل بالعلاقات بين اللغة والواقع، وهى منظومة افتراضات تقوم ـ إلى جانب أشياء أخرى ـ على عدم التمييز بين التعبيرات عن اللغة والتعبيرات عن طبيعة العالم». وسوف تساعد دراسة علم دلالات الألفاظ العام ـ بدرجة لاحد لها ـ فى تحليل جميع أنواع الافتراضات والتعامل معها.

تصنيفات الافتراضات الخفية

إن وضع الافتراضات الخفية فى ثلاثة تصنيفات يمكن أن يفيد فى التفاوض، وهذه التصنيفات هى:

أولا: الافتراضات الخاصة بالعالم الخارجى. أى العالم الطبيعى المادى الذى يوجد خارج عقل الانسان.

ثانيا: الافتراضات المتعلقة بالعالم الخاص، أى العالم الذى يوجد داخل عقل كل منا.

ثالثا: الافتراضات المتعلقة بالعالم الخاص للشخص الآخر.

ويتضمن التصنيف الأول، الخاص بالعالم الخارجى أكبر وأوسع مجالات الافتراضات الخفية، فهو يتعلق بالبيئة والزمن والمكان الذى نعيش فيه. ويتعين علينا محاولة التأكد ـ قدر استطاعتنا ـ من «حقائق» العالم المحيط بنا، بدلاً من أن نقبل صورة ذهنية عن العالم. وقد كان ذلك هدف جاليليو عندما حاول التأكد، من الاعتقاد «المنطقى» القائل بأن المادة الثقيلة تسقط أسرع من المادة الخفيفة. وعندما أسقط أوزاناً مختلفة من برج بيزا المائل، وجد أن الافتراض خاطئ.

وتقوم معظم الرؤى للعالم الخارجى على افتراض اما خفى أو معلوم. وينبغى علينا لذلك أن نخضع هذه الافتراضات للتحقيق المستمر.

إن اللغة هى أساسية فى تصور العالم لكل منا، غير أنها يمكن أن تضللنا فى أن بناءها يتجه لأن يجبرنا على رؤية العالم، وكأن ليس به سوى قيمتين أسود أو أبيض، جيد أو

سيء. وهذا هو، لسوء الحظ، وجهة نظر الجدلية الماركسية، وهي وجهة نظر غير مساعدة في فهم العالم اليوم. ومن الممكن أن ينظر إلى العالم على أنه يتألف من عدد، لايحصى من ظلال الرمادى، تندمج بنجاح مع بعضها على التوالى. والتشكيلة الكبيرة من القيم والتدفق والتغيير المستمرين للأفكار، هى التى تضفى الروعة والحيوية لمفاهيمنا تجاه البيئة. ويمكن أن تؤدى الافتراضات تجاه العالم الخارجى ـ بمساعدة بناء لغوى صارم ـ لأن نعتقد أن هناك مطلقات، وهى ـ فى حد ذاتها ـ لاتخضع لأى تحقيق آخر. ومع وضع ذلك فى الاعتبار، يحذرنا هارى ماينارد بأن نحترس من وضع تصنيفاتنا فى قوالب جامدة. إن العالم «عملية» وليس مجموعة غير متغيرة من الأشياء.

وفى مجال العالم الخاص.. يجب علينا أن نكون حريصين على إدراك أن عالمنا الداخلى ليس سوى صورة للعالم الخارجى، فنحن نميل إلى وضع افتراضات عن عواطفنا وتفكيرنا. ويمكن أن تسبب هذه الافتراضات لدينا لبساً لدرجة، تجعلنا نفشل فى التمييز بين «أنا أشعر أن»، و «أنا أعتقد أن» والنتيجة هى أن الشعور بأن الحقيقة هى هذا أو ذاك قد تتحول ـ بشكل أو بآخر ـ إلى تفكير أو اعتقاد بأن هذا هو الواقع.

ويمكن أن تؤدى القدرة على توقع افتراضات الطرف الآخر إلى نتائج مذهلة من الأعمال التجارية. ولايحاول كثير من رجال الأعمال مراوغة الحكومة بشكل قانونى، عن طريق توقع افتراضا بها، على الرغم من أن كثيراً منهم يحلمون بالعثور على ثغرة قانونية فى اللوائح التى يخضعون لها.

وعلى أية حال.. فإن هذه الخطط تحقق الهدف أحياناً كما تصبح قصصاً معتادة.

وإن الخبرة الواسعة لهيئة الجمارك الأمريكية تجعل من المستحيل بالفعل التخطيط للتحايل على قوانين الجمارك، مع عدم خرق القانون فى نفس الوقت، ولكن أحد المستوردين فعلها. وفعلها عن طريق دراسة دقيقة للوائح، وتوقع الافتراضات المعنية التى سيضعها رجال الجمارك.

فمن المعروف أن القفازات الحريمى الجلدية الفرنسية تفرض عليها رسوم استيراد مرتفعة؛ مما يجعلها غالية الثمن جدا فى الولايات المتحدة. وفى هذه القصة ذهب المستورد

إلى فرنسا، واشترى ١٠ آلاف زوج من أغلى القفازات الجلدية، ثم فصل بعناية قفازات اليد اليمنى عن قفازات اليد اليسرى، وأرسل شحنة بـ ١٠ آلاف «فردة يسرى» إلى الولايات المتحدة.

وعندما وصلت الشحنة لم يطلبها المستورد، بل تركها فى الجمارك حتى انقضت فترة المطالبة بها. وعندما حدث ذلك طرحت إدارة الجمارك الشحنة فى مزاد، كما يقضى القانون. ونظراً لأن هذه الشحنة من القفازات اليسرى عديمة القيمة، فإن صاحب العطاء الوحيد لشرائها، كان هو وكيل المستورد المذكور واشتراها بسعر ضئيل جدا.

وعندئذ.. أدركت سلطات الجمارك أن هناك شيئا يدبر، فأمرت رجالها بالاستعداد ترقباً لشحنة متوقعة من القفازات اليمين، فلم يكونوا ليسمحوا للمستورد بتنفيذ مخططه.

ولكن المستورد توقع هذا، وتوقع أيضاً أن رجال الجمارك «سيفترضون» أن الشحنة الجديدة ستصل إلى الجمارك دفعة واحدة فى صندوق واحد. لذلك فقد عباها فى ٥ آلاف صندوق، كل اثنين فى صندوق، وبنى حساباته على احتمال أن مسئول الجمارك سيفترض أن كل فردتى قفاز فى الصندوق هى فردة يمنى والأخرى يسرى.

ونجحت المناورة، ومرت الشحنة الثانية من الجمارك، ولم يدفع المستورد سوى الرسوم الجمركية المقررة على ٥ آلاف زوج فقط، بالإضافة إلى المبلغ البسيط الذى دفعه فى مزاد الشحنة الأولى، وأصبح لديه الآن ١٠ آلاف زوج قفاز فى الولايات المتحدة.

إن الانطباعات التى نتشبع بها على مر السنين تشكل أحكامنا وتخلق انحيازا. لذلك يجب أن ندرك أن الأفكار لاتحمل بالنسبة للآخرين نفس معانيها لدينا، ولابد أن نميز بين عالمنا الخاص ونفس العالم لشخص آخر. ودون فهم الاختلاف فى وجهات النظر والتفسير، سنضطر إلى الشعور بأن أية تسوية فى تفاوض، لابد أن تقوم على أساس «من الذى على صواب» وهذا أمر غير مجدٍ. ومع اعتبار الحل الوسط هدفاً، والاهتمام الضرورى بالفارق الدقيق فى المعانى، سوف يكون هناك عدد لايحصى من الحلول المتاحة يتراوح من الحلول الإيجابية تقريباً إلى المستحيلة تقريباً.

ولنتوقف الآن لبرهة عند افتراض معقد وخطير أحيانا، وهو أنك دائما على وعى بافتراضاتك الخفية.

منذ عدة سنوات، ألقيت محاضرة حول علم دلالات الألفاظ العام. ولكى أظهر الافتراضات الخفية للطلاب، فقد عرضت شيئا مبرياً وكأنه قلم رصاص، وسألت الطلبة الحاضرين أن يذكروا لى حقائق ـ وليس افتراضات ـ عن الشئ الذى أحمله، ووصف الطلاب هذا الشئ بأنه قلم رصاص، وأنه مصنوع من الخشب وبداخله رصاص إلى غير ذلك. ثم قمت بثنى الشئ المذكور لرى الطلبة أنه مصنوع من المطاط، وأن كل «حقائقهم» كانت بالفعل افتراضات.

وبعد عام أو نحو ذلك من هذه المحاضرة، حضرت بنفسى ندوة أقامها الدكتور «بونتراجر»، فى معهد علوم دلالات الألفاظ العامة. وخلال الندوة، رفع الدكتور بونتراجر شيئاً يشبه قلم الرصاص، وطلب من مستمعيه كتابة الحقائق عن هذا الشئ فى بطاقة معلومات. وكتبت أن الشئ يبدو أن له ستة جوانب، ويبدو أصفر.. إلى آخره، وخلصت إلى تقرير بأننى، أنا أيضا، استخدمت قلم رصاص مطاطياً لشرح نفس النقطة لطلبتى.

وبعد جمع البطاقات، ألقى الدكتور «بونتراجر» «القلم الرصاص» على المنضدة، وبدلاً من أنه يرتد القلم لأعلى بعث بصوت رنة معدنية، فالقلم كان مصنوعاً من الصلب وليس من المطاط.

إننا نضع أنفسنا أحياناً فى موقف الخسارة الكبيرة بالافتراضات الخفية عن دوافع وتصرفات الآخرين، وذلك لسبب واحد، هو أن هذه الافتراضات حول العالم الخاص للآخرين تتلون بوجهات نظرنا، وقد أعطانا القديس بولس مثالاً جميلاً لذلك، عندما قال: «بالنسبة للانقياء تكون كل الأشياء نقية». وتقوم افتراضاتنا عن الآخرين غالبا على صفة غير واقعية، وبدلا من أن ننصت لما يقوله الآخرون ـ فإننا ننغمس فى الاستماع لما نرغب الاستماع إليه. وإننا نفترض ـ دون أى تحيز فى الواقع ـ أنهم قالوا أشياء معينة، وأحيانا نذهب لحد أننا نضع افتراضات عما سيقوله شخص قبل أن تواتيه فرصة التفوه به. كما

أننا نقاطع الكلام ونطرح رؤيتنا لما يوشك أن يقوله ذلك الشخص، ولانعطى لأنفسنا أبداً فرصة الاستماع لما كان يمكن أن يقوله، ولذلك فإننا نحرم أنفسنا من معلومات قيمة. وعندما نستمع إلى معارضينا، لابد أن ندرك أن نظرتنا للعالم هى نظرة شخصية، وأن تقديراتنا للقيم هى تقديرات شخصية، وأن مفاهيمنا الأخلاقية هى مفاهيم صالحة لنا فقط.

إن الافتراض الخفى يلعب دوراً ملحوظاً فى جميع مراحل التفاوض، فى مجال الأعمال.

وينبغى أن نكون على وعى بصورة مستمرة بالتأثيرات المحتملة للافتراضات الخفية حول التفاوض، وهذا ينطبق على افتراضات المنافس الخفية وافتراضاتنا الخاصة أيضاً. وعلى سبيل المثال.. هَبْ أن منافساً بدأ مناقشته معك بدرجة من السخونة والشدة جعلتك تدرك اندفاعه العاطفى غير الرشيد. لاتدعه يضغط على أزرارك العاطفية، ويجعلك ترد عليه وتتعامل معه بنفس الأسلوب تصرف معه كما يتصرف متخصص فى الجودو، أى لاتتصرف بعدم معارضة القوة بالقوة كما يفعل زورق «القطر» الذى يدفع السفينة إلى مسارها فى المحيط، فهو لايقطر السفينة فقط إلى المسار، ولكنه يتولى تدريجياً إرشاد السفينة، ثم يمارس ضغطاً عليها عند الحاجة. وعليك الاستمرار فى محاولة فهم والاقتراب من السلوك العاطفى «غير المتعقل»، ويمكنك عندئذ التغلب على الدفاعات النفسية سريعة الانهيار لدى المفاوضين بتقديم الحقائق. ومن الممكن أن تتم الدعوة لعقد جلسة تقصى الحقائق لتقييم الحقائق وإقرارها أو تحديد هدف للتفاوض. ومن الممكن استخدام الجلسة للحصول على الصلاحيات اللازمة من كلا الطرفين. ويشير فرانسيس بيكون وهو خبير فى أسلوب البحث عن الحقائق إلى أسلوب مشترك لجمع الحقائق، وهو ببساطة: إننا يجب أن نقود الأشخاص إلى التفاصيل نفسها وتسلسلها ونظامها، فى حين أنه يجب على الأشخاص ـ من جانبهم ـ أن يجبروا أنفسهم لبرهة على طرح أفكارهم، وأن يبدأوا فى الإطلاع بأنفسهم على الحقائق».

ويمكن أن تكون جلسة مشتركة لتقصى الحقائق ذات فائدة بالغة لاتخاذ قرار، ولابد

من توجيه الجهود للتقييم المشترك والمشاركة. ومن الممكن تكوين الحقائق التى يتم التوصل إليها بصورة مستقلة بوجهة نظر الفرد الخاصة، كما أنها تظل مواد تفاوض. لقد أدرك ويليام جيمس ذلك عندما أشار إلى أن: «الحياة صراع طويل بين النتائج القائمة على الوسائل المجردة لفهم الأمور، وبين النتائج المخالفة الناشئة عن الفهم الغريزى للأمور على أنها حقائق فردية».

إن الحقائق التى يتم التأكد منها بصورة مشتركة هى مواد الحل الذى يجرى التفاوض حوله. وإذا قضى وقت كاف من التحليل وتقصى الحقائق.. فإنه من الممكن تحديد مجالات الخلاف، ومعظم الحقائق ذات القيمة فى المجال المحدد. إن الخلافات التى توجد حينئذ ماهى إلا خلافات فى الرأى تجاه ماسيحدث، وخلافات محتملة تجاه الأهمية المرتبطة بحقائق معينة. وفى جلسة التفاوض نفسها، يتسم توجيه التفاوض إلى إحداث تغييرات فى الأفكار أو تغييرات فى شئ ما خارج الحقائق. وربما تتضمن عملية التفاوض بكاملها بحث شكوك معينة فقط، ولذلك فإن الارتباط بين الاحتمالات سيكون موضوع التفاوض.

وفى مؤتمر يعقد قبل التفاوض ويجرى فيه تحليل الحقائق، لابد من التأكيد البالغ على محاولة فهم القضية. وإذا تناولت أى عملية تفاوض حقائق «مطلقة».. فلا يمكن أن يكون هناك تفاوض. وسوف يتحول التفاوض إلى إجراء علمى، لأن جميع الأطراف ستتجه إلى الاتفاق حول «الحقائق». (هذا إذا أمكنهم الاتفاق على الإجراءات). ويقال إنك لاتستطيع أن تختلف حول حقيقة، ويمكنك فقط تجاهلها. غير أن تحديد مفهوم الحقيقة هو عرضة للاختلاف أيضاً ويقول زينوفانيس الشاعر اليونانى القديم: «إن الحقيقة المحضة لم يرها الإنسان ولن يعرفها مطلقا».

ويبحث علم دلالات الألفاظ العام مختلف المشكلات القائمة فى عملية التأكد من «الحقائق». وفيما يلى أربع وجهات نظر بديلة تجاه الحقائق، يجب على الفرد أن يكون على دراية بها:

١ ـ إن هذا الأمر حقيقة لأنه يتفق مع الواقع، ويمكن التحقق منه.

مثال ذلك: «بعض البنادق محشوة بالرصاص».

٢ ـ إنه حقيقة لأنه قاعدة نؤمن بها (إنه صحيح).

مثال ذلك: «لاتفعل بالآخرين ماتبغضه أنت نفسك».

٣ ـ إنه حقيقة لأننا نشعر به.

مثال ذلك: «الأطفال يحتاجون إلى الحب».

٤ ـ إنه حقيقة لأنه صحيح وفقاً لقواعد نظام معين.

على سبيل المثال، فى لغة الجبر. $2x + 2y = 2(x + y)$.

وبناء على ذلك، لنطلق وصف حقيقة على معلومة، من المعروف أن الأطرف «تراها» وتتفق عليها وفقاً لأى من الوسائل الأربع المذكورة. وإذا كان هناك خلاف حول حقيقة.. فإنه خلاف على المصدر أو المعلومة أو الوسيلة.

وبعد محاولة ما.. قد تصبح الحقائق الخارجية الكافية متاحة لكشف افتراض خفى محتمل، ويتمكن المفاوض البارع حينئذاك من الاستفادة من «الحقائق» لإرضاء الجميع.

تطبيقات الفصل الخامس

١ ـ هل تستطيع ضرب أمثلة توضيحية تتأكد فيها فائدة الافتراض ؟ وأفادك فيها الافتراض الخفى مثلما أضر بك ؟

٢ ـ فى أنشطتك اليومية، راقب الآخرين وهم يضعون افتراضات خفية. وضع قائمة بتلك الافتراضات التى لم تنفعهم بصورة ملائمة. إبحث عن سبب عدم إدراك الفرد الافتراضى الخفى، لاحظ أنشطتهم والأشياء التى يقولونها.

٣ ـ ضع قائمة بافتراضاتك الخاصة التى كانت خفية فى البداية، ولكنها قفزت إلى ذهنك الواعى. إبحث عما حدث وأدى إلى خروج أحد افتراضاتك الخفية إلى النور.

ما الذي يحركنا؟

إن إشباع الحاجات يحرك عملياً أو تقريباً جميع أنواع السلوك البشرى. وإذا وضعنا قائمة مفصلة بهذه الحاجات فسوف تكون طويلة ولا نهاية لها، وحتى محاولات اشتقاق تصنيفات للحاجات.. فإنها يمكن أن تؤدى إلى عدد هائل وصعب من التقسيمات. إن هذه التصنيفات لاتظهر كيفية تداخل الحاجات. ولايستطيع أى تصنيف أن يقدم سوى صورة ساكنة لعملية حية ومتغيرة. وعند الاعداد للتفاوض، فإن عامل الوقت يسمح لنا فقط بدراسة الفئات العريضة للحاجات، التى تتعلق بالأمور الضرورية، والتى يمكن التنبؤ بها.

ويقدم البروفيسور إبراهام هـ. ماسلو من جامعة برانديز، فى كتابه القيم «الباعث والشخصية» (نيويورك: دار نشر (هاربر، و رو عام ١٩٥٤) سبع فئات للحاجات، باعتبارها عوامل أساسية فى السلوك البشرى. وتوفر هذه الفئات إطاراً مفيداً لدراسة الحاجات وعلاقاتها بالمفاوضات.

وفيما يلى قائمة ماسلو:

١ ـ الحاجات الفسيولوجية (التى تؤدى إلى الاتزان الفسيولوجى).

٢ ـ الحاجة للسلامة والأمان.

٣ ـ الحاجة للحب والانتماء.

٤ ـ الحاجة للاحترام والتقدير.

٥ ـ الحاجة لتحقيق الذات (دوافع داخلية، أن يصير الفرد إلى مابوسعه الوصول إليه).

٦ ـ الحاجة للمعرفة والفهم.

٧ ـ الحاجة للإحساس بالجمال.

والحاجات الفسيولوجية يشترك فيها جميع أعضاء المملكة الحيوانية، وهدفها هو إشباع الدوافع والمتطلبات الضرورية البيولوجية، مثل: الجوع والراحة بعد التعب والجنس وغير ذلك كثير. ويحاول أحدث مفهوم للحاجات الأساسية (الفسيولوجية) تحديد هذه الفئة من الحاجات بصورة أكثر دقة، فالحاجات الأساسية تشير إلى الجهود الأوتوماتيكية للجسم، للحفاظ على نفسه فى حالة طبيعية ومتوازنة.

وهناك قصة مسلية، تتعلق بإحدى الحاجات الإنسانية الفسيولوجية، عن رجل أعمال شهير فى الأوساط المالية كان يرقد على فراش الموت. وكان يرقد تحت خيمة أوكسجين للتنفس الصناعي، ويقف بجانبه أحد موظفيه المخلصين، يبكى ودموعه تنزل على وجهه، فإذا برجل الأعمال الذى يحتضر يهمس لموظفه بإجهاد ملحوظ: «لاتحزن، وأريدك أن تعلم أننى أقدر خدماتك المخلصة لى طوال السنوات الماضية، وسأترك لك مالى وطائرتى وضياعى ويختى..وكل ما لدى». وقال الموظف باكيا: «أشكرك ياسيدى. لقد كنت طيباً معى طوال هذه السنوات. ليت هناك شئ ما أستطيع تقديمه لك فى هذه «اللحظات الأخيرة». فقال الرجل، الذى بين الحياة والموت: «هناك..هناك»، فسأله الخادم المخلص إذن أبلغنى به ! أبلغنى!» فقال الرجل الذى يحتضر بمشقة «كف عن الضغط بقدمك بهذه الشدة على خرطوم الأوكسجين!».

إن الحاجات الأساسية (الفسيولوجية) هى ـ بغير شك ـ صاحبة السيادة على جميع الحاجات الأخرى للإنسان، فقد يفتقد الشخص إلى كثير من الأشياء مثل الحب أو الأمان أو الاحترام والتقدير، ولكنه إذا شعر فى الوقت نفسه بعطش أو جوع حقيقى فلن يولى اهتماماً لأى حاجة أخرى، إلى أن يتم إشباع عطشه أو جوعه جزئيا على الأقل. فالإنسان الذى يواجه الموت جوعاً لن تكون لديه رغبه أو دافع لرسم صورة أو كتابة قصيـدة

شعرية؛ فليس هناك أى اهتمام آخر بالنسبة له سوى الطعام، وتكرس جميع إمكاناته للحصول على الطعام، وإلى أن يحصل عليه فإن.. جميع الحاجات الأخرى ليس لها وجود عمليا.

ولابد من الإشارة إلى أن الكائن الحى بأكمله مشغول بإشباع حاجة، فلا أحد يقول «معدتى جائعة»، ولكنه يقول: «إننى جائع». وعندما يكون شخص ما جائعاً يتأثر كل كيانه، وتتغير مدركاته، كما تتأثر ذاكرته، وكذلك توقظ التوترات والهياج العصبى مشاعره. وتهدأ جميع هذه التغيرات بعد أن يرضى الشخص مشاعر الجوع التى يحس بها، غير أنه عندما يتم إشباع مجموعة من الحاجات إلى حد ما، فإن مجموعة أخرى تصبح هى القوة المحركة.

وبعد أن يتم إشباع الحاجات الفسولوجية.. يهتم الكائن الحى بصورة أساسية بالأمان. ويصبح آلة تسعى للأمان. إن نفس حالة الانسان الجائع هى نفسها الحالة التى تنتاب الفرد الباحث عن الأمان، فنظرته الشاملة للحياة تتأثر بافتقاده الأمان، وكل شئ يبدو أقل أهمية بالنسبة له من تحقيق هدف الأمان. وتلاحظ الحاجة للأمان بشكل أكثر سهولة فى الأطفال؛ لأن البالغين قد تعلموا ـ حسب أسلوبنا فى التربية ـ منع إظهار أى رد فعل علنى للخطر. ولكن أى شئ غير متوقع، ويشكل تهديداً بالخطر، يجعل الطفل يشعر بعدم الأمان وتجعل عالمه يتغير من الاستقرار المشرق إلى مكان مظلم، يمكن أن يحدث فيه أى شئ. والطفل يشعر بالأمان فى عالم منظم ويمكن معرفة ما قد يحدث به، كما يفضل الوضع الروتينى الثابت. ويميل الطفل إلى الشعور بأمان أكثر فى عالم منظم ومرتب يستطيع الاعتماد عليه، ويعيش فيه مع والديه، اللذين يحميانه من الضرر.

ونادراً مايواجه البالغون فى مجتمعنا العنف باستثناء الوضع فى الحرب، فهم فى أمان كافٍ من مثل هذه المخاطر مثل: خطر الحيوانات المتوحشة، والمناخ القاسى، والقتل، أو المذابح. غير أن الحاجة للأمان تعبر عن نفسها فى السعى للحماية والاستقرار اللذين توفرهما أشياء مثل وجود رصيد فى البنك والأمان فى الوظيفة وبرامج مابعد سن التقاعد.

وبرغم أن الإنسان لم يعد يعيش فى الأحراش، فإنه مازال يحتاج إلى الحماية من المخاطر، التى تواجهه فى «غابة» التنافس الاقتصادية التى تنذر بالسوء.

وبعد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمان بدرجة معقولة، تصبح الحاجة الملحة التالية هى الرغبة العارمة فى الحب والعاطفة. وهذه الرغبة الشديدة لوجود أصدقاء أو محبوب أو عائلة، يمكن أن تسيطر تماماً على فرد يشعر بالوحدة. وعندما كان الفرد يعانى من الجوع أو يتهدده خطر، فإنه لم يكن يستطيع التفكير فى غير الطعام والأمان، ولكن بعد أن ثم إشباع هذه الحاجات، فإنه يريد أكثر من أى شئ آخر فى العالم: أن يكون محبوباً، فهو متعطش للعلاقات الودية مع الناس بصفة عامة ولأن يكون له مكان فى جماعته. وتعتبر هذه الحاجات والرغبات الجارفة فى ثقافتنا (الأمريكية)، هى التى غالبا ماتترك دون إشباع. وإن شعور الإنسان بأنه غير محبوب أو مرفوض أو «لامنتمى» هو أساس معظم حالات سوء التوافق مع المجتمع والاضطرابات النفسية الخطيرة، ولايجب أن نساوى بين الحاجة إلى الحب وبين الحاجة إلى الجنس، ولايمكن إنكار أن هذه الحاجة أحد مكونات الدافع الجنسى ولكن السلوك الجنسى له عديد من الأوجه، ويعتبر هنا حاجة فسيولوجية ملحة بشكل أساسى.

وتأتى الحاجة للإحترام والتقدير فى المرتبة التالية، فى التسلسل الهرمى للحاجات الأساسية. والواقع انها عبارة عن مجموعة من الحاجات، ولها جميعاً نفس الصفة العامة. ويمكن تقسيم هذه الحاجات إلى فئتين: أولاهما ـ وفى المقام الأول ـ الرغبة فى الحرية والاستقلال، وتقترن بها الحاجة للقوة والكفاءة والثقة فى مواجهة العالم. وتشمل الفئة الثانية الرغبة فى تحقيق المكانة أو السمعة والسعى حثيثا لوضع اجتماعى متميز وللسيطرة وللاحترام من قبل الأشخاص الآخرين. وإشباع الحاجة للاحترام يساعد الشخص فى الشعور بأنه مفيد وضرورى فى هذا العالم. والاحترام الصحيح للذات ينبنى على الاحترام من الآخرين، الاحترام الذى يستحقه، وليس المداهنة التى لامبرر لها.

وتظهر البحوث والتجارب باستمرار قوة الحاجة للتقدير فى تحريك الإنسان، وقد حاولت

دراسات الأفراد ـ على مختلف مستويات تنظيم العمل ـ اكتشاف الأشياء التى تجعل الأشخاص راضين عن وظائفهم. وتأتى أقوى المشاعر «الطيبة» تجاه العمل، والأكثر استمراراً من التعلم والتقدم فى الوظيفة وزيادة كفاءة الانسان، وزيادة تفوقه، وأن يعترف به كخبير.

وقد توصل معهد البحوث الأمريكى لنتائج مماثلة بعد دراسة دوافع البائعين؛ فقد يجيب كثير من البائعين عندما نسألهم مصادفةً، بأن الشيء الوحيد الذى يحركهم هو المال، غير أن الرضا عن النفس ورضاء المجتمع هى عوامل تحفز أيضاً البائعين على الإقدام وعلى بذل مجهود أكبر فى العمل. إن الشعور بالفخر بسبب المهارة فى عملية إبرام صفقة بيع صعبة، واحتمال اعتراف الآخرين بالمرء بأنه «محترف» بين البائعين الآخرين ـ يحثان الإنسان على بذل جهد أكبر، فى وقت تصبح فيه المكافأة المالية الإضافية ذات أهمية أقل نسبيا.

وحتى مع افتراض أنه تم بصورة ملائمة إشباع جميع الحاجات السالفة الذكر.. فإن الفرد قد يظل غير راض وقلقا. فما هى الحاجة التى يسعى إليها الآن؟ إن معظم الناس لايشعرون بالسعادة، إلا إذا عملوا شيئاً ما يشعرون أنهم مؤهلون له. فالموسيقى يريد تأليف الموسيقى، والفنان الرسام يريد أن يرسم، وكل شخص يود أن يمارس نوع العمل الذى يستطيعه ويستمتع بأدائه. ولسوء الحظ.. فإن هذا لايكون دائماً بالقدر الذى يريده الإنسان، ولكنه على أية حال يكون فى وئام مع نفسه طالما أنه يحقق هدفه. وهذه الحاجه التى يحس بها الجميع تقريبا يصفها «ماسلو» بأنها الحاجة لتحقيق الذات. وبشكل عام.. يشمل تحقيق الذات تلك الرغبات والدوافع الحثيثة لأن يصبح الانسان كل ما يمكنه أن يكون، وتأخذ هذه الرغبة القوية أشكالاً مختلفة، وتختلف من فرد إلى آخر.

ويوجد لدى الشخص الطبيعى دافع أساسى للبحث عن المعرفة والمعلومات عن بيئته من أجل الاكتشاف والفهم. إن الإنسان ـ بصفة عامة ـ يتحرك أساساً بدافع حب الاستطلاع النشط الذى يدفعه دائما إلى التجربة ويجذبه إلى الأشياء الغامضة المجهولة. كما أن الحاجة إلى البحث والتحرى وتفسير المجهول هى عامل أساسى فى السلوك البشرى، وتفترض

الحاجة إلى المعرفة والفهم ـ سلفا ـ شرط الحرية والأمان، التى يمكن فى ظلهما ممارسة حب الاستطلاع.

وأخيراً، تحرك سلوكنا البشرى دوافع معينة من الممكن وصفها بأنها الحاجة للإحساس بالجمال. وبعض الأفراد يمرضون بالفعل فى الأجواء القبيحة، ويشفون بالانتقال إلى مكان جميل. ومن الواضح أن الميل القوى للجمال، أقوى بين الفنانين، وبعضهم لايستطيع تحمل القبح. ولكن ماسلو يدخل فى فئات الحاجة للإحساس بالجمال تصرف رجل «يشعر بدافع واع قوى لتعديل وضع الصورة المعلقة على الحائط، وهى فى وضع مائل». إن الحاجة للنظام والتوازن ـ هى بالفعل ـ جزء أساسى من جميع أشكال التعبير عن الإحساس بالجمال.

لقد تم عرض الحاجات الأساسية السبع بأسلوب التدرج من الأعلى إلى الأدنى من حيث الأهمية. وبالنسبة لمعظم الأشخاص ومعظم السلوك البشرى.. فإن هذا النظام الثابت يعتبر صحيحاً. غير أنه لاينبغى اعتباره نظاماً صارماً، كما أنه لاينطبق بالتأكيد على كل الناس. (إن أية مجموعة من التعميمات لها حدودها). وهناك كثير من الأشخاص ـ بلاشك ـ يولون مفهوم احترام الذات نفس أهمية مفهوم الحب، كما أن هناك بالضبط أشخاصاً مبدعين، يبدو إشباع الحاجة للإحساس بالجمال بالنسبة لهم مهماً، باعتبارها حاجة أساسية أكثر أهمية.

وهذه الاختلافات ترجع إلى تنوع شخصيات الإنسان. إنها مسألة ترتبط بكيفية تطور شخصية الفرد، فالشخص الذى حرم من الحب فى سنى حياته المبكرة يفقد أحياناً الرغبة والقدرة على إعطاء أو تلقى الحب. وهناك عامل آخر يؤدى إلى تغيير نظام الأهمية الثابت السابق الذكر، وهو سوء تقدير أهمية جميع الحاجات التى أشبعت تماماً، فرجل لم يشعر بالجوع مطلقاً سيعتبر الطعام ثانويا إلى جانب كل حاجاته الأخرى.

ويصور ماسلو كل حاجة لاحقة على أنها تظهر بعد إشباع حاجة سابقة. وهذا لايعنى أنه لابد من إشباع حاجة ما بنسبة مائة فى المائة قبل ظهور الحاجة التالية، ولايعنى

أيضاً أن الحاجة الجديدة تظهر فجأة مثل الصندوق الذى تقفز منه اللعبة عند فتحه. وعادة مايتم إشباع الحاجة السابقة ـ بصورة جزئية ـ قبل الظهور التدريجى للحاجة الجديدة التى يشعر بها الإنسان. ومعظم الأشخاص يرضون بالإشباع الجزئى لجميع حاجاتهم الأساسية، كما يشعرون ـ فى نفس الوقت نفسه ـ بعدم الرضا جزئيا. وعلى سبيل المثال، إذا تم إشباع الحاجة للأمان بنسبة ١٠ فى المائة، فإن الحاجة التالية فى الترتيب، والرغبة فى الحب والانتماء، لن تظهر عند ذلك. غير أنه إذا أُشبعت الحاجة للأمان بدرجة أكبر ـ ربما بنسبة ٢٥ فى المائة ـ فعندئذ تبدأ الحاجة التالية فى الظهور بشكل بسيط، ربما بنسبة ٥ فى المائة. وعندما يقترب إشباع الحاجة للأمان من نسبة ٧٥ فى المائة، فقد تظهر الحاجة للحب والانتماء بنسبة ٥٠ فى المائة. وهذا التداخل بين مجموعة ما من الحاجات والمجموعة التالية، والتحول الثابت فى التركيز على مايحتاجه شخص ما، يحول دون حالة الإشباع الكامل لأية حاجة أساسية. والأشخاص الساعين لإرضاء حاجاتهم يحاولون بالفعل تجنب عدم الارتياح البدنى، وينأون بأنفسهم عن عدم الأمان، وينشدون الفهم، ويمقتون الغموض، ويخشون السأم، ويخافون المجهول، ويكرهون الفوضى وعدم النظام.

وبينما قد يتيح المال إشباع كثير من هذه الحاجات، فإنه ليس صحيحاً أن الشئ الوحيد الذى لايستطيع المال شراءه هو الفقر. وتقدير المال يمنعنا أحياناً من إدراك أن هناك وسائل أخرى لإشباع الحاجات. إن الأمان فى الوظيفة والمال هما دافعان مهمان للغاية فى الحياة العملية، وقد جعلت سنوات الرخاء القوى ـ بعد الحرب العالمية الثانية ـ معظم العمال الأمريكيين أبعد مايكون عن تأثير هذه الدوافع.

فى ديسمبر عام ١٩٦٩ نشرت مؤسسة فورتشن مسحاً، أجرته مع مؤسسة دانيل يانكيلوفيتش، وجهت خلاله أسئلة إلى أكثر من ثلاثمائة مسئول تنفيذى فى الشركات المدرجة فى دليل فورتشن للشركات الخمسمائة، تتعلق بأداء المسئولين الإداريين الرئيسيين. «وما يظهر بصورة ملفتة للنظر من هذا المسح، هو أن المال والمركز أصبحا عاملين أقل فاعلية فى جذب الرجال الجيدين، فقيم هذا الجيل الجديد تتغلب على قيم الأمس الموجهة للمال».

لاتدع الدولارات تعميك عن «الحلول» الفورية التى تشتريها هذه الدولارات. انظر لما وراءها لترى ماذا تمثل (الدولارات)؟ كيف يمكن إشباع الحاجة بطريقة بديلة؟ وإذا بحثنا موقفاً تفاوضياً غريباً ـ إلى حد ما ـ بالنسبة لخبرتنا الحالية، فإن إشباع الحاجة مقابل الدولارات قد تصبح رؤيته متاحة بشكل أسهل.

لقد واجهت شركة تعدين بريطانية ـ استخدمت آلاف الأشخاص فى فرع لها بأفريقيا ـ مشكلة تفاوض صعبة مع العمال. وكان ثمانية بالمائة من موظفيها من السيدات السود اللائى هجرن قبائلهن مؤخراً. وكانت شركة التعدين قد أقامت اتحاداً للعمال منذ فترة قصيرة، وتقدم الاتحاد بمطلب، وجدت الشركة أنه من المستحيل تقريباً تلبيته؛ إذ طالب الإتحاد بأنه عندما تنجب العاملة.. فإنها لاتطالب بالعمل، ويدفع لها ٧٥ فى المائة من راتبها لمدة أربعة شهور بعد الوضع. وتسمح التقاليد الأفريقية بتعدد الزوجات، وتعتبر الأولاد «حساباً مصرفيا» بعد كبر السن. لذلك فإن نسبة كبيرة من العاملات سيكون من حقهن ـ فى أى وقت ـ التمتع بهذه الميزة.

وإذا كانت الشركة قد حاولت دراسة الطلب على أساس مالى بحت، فإنها كانت ستواجه إضراباً طويلاً وباهظاً فى كل قطاعاتها. وعندما أدركت الشركة أنها تعمل فى بيئة ثقافية مختلفة وفهمت حدودها والعواقب الكاملة لهذا الوضع، اضطرت إدارتها إلى متابعة المفاوضات بهدوء وتأن، وقررت القيام بعملية تقصى حقائق قبل بداية التفاوض. وأثناء تحرياتها علمت الادارة أن الأم ترسل المولود بعد ولادته ليعيش مع قبيلتها. وكانت نسبة الـ ٧٥ فى المائة التى تريدها المرأة من الراتب ستدفع لرعاية المولود، وتضطر المرأة دائما للعودة إلى العمل. ونظراً لأن الإدارة كانت تتخذ أسلوباً مرناً، فإن السيدات لم يخضعن للمساومة حول مطالبهن المالية، وجرى بحث عديد من البدائل، وهى:

المرأة ورغباتها، والتقاليد القبلية، والواقع الذى يؤكد أن قوانين الحكومة تمنع استخدام تحديد النسل. واستخدام الرجال فقط فى العمل مستحيل. ودفع أجر شهر واحد فقط لم يرض أحداً. وأخيراً، طرح حل نفسه، حيث فرضت الإدارة إقامة مركز لرعاية الأطفال يوميا مجاناً وقُبل العرض.

والخلاصة أن وجود الفرد هو صراع مستمر لإشباع الحاجات، وأن السلوك هو رد فعل الكائن الحى لخفض ضغوط الحاجات، ويتم توجيه السلوك إلى هدف ما مرغوب. وباختصار.. فهذا هو مايفعله الشخص، وهدفنا هو توظيف هذه الحقائق على الحاجات الإنسانية المطلوب للتفاوض التعاونى الناجح.

تطبيقات الفصل السادس

١ ـ هل تستطيع ـ من خلال التفاوض ـ التعامل مع الأشخاص الآخرين على إحساس معرفة «الأشياء» التى من المحتمل أن يفعلوا، وليس «أسباب» فعل هذه الأشياء؟

٢ ـ هل هناك مهنيون محترفون، تمثل «أسباب تصرفات الشخص» أهمية بالنسبة لهم؟

«نظرية الحاجة» فى التفاوض

إن الحاجات وإشباعها هما القاسم المشترك فى التفاوض. وإذا لم تكن لدى الناس حاجات لم يتم إشباعها، فإنهم لن يتفاوضوا. والتفاوض يفترض مقدماً أن كلاً من المفاوض ومنافسه يريدان شيئا ما، وإلاسيعير كل منهما مطالب الآخر أذناً صماء، ولن تكون هناك مساومة. وهذه حقيقة حتى إذا كانت الحاجة مجرد الحفاظ على الوضع الراهن. ويتطلب الأمر وجود طرفين، تحركهما الاحتياجات، للشروع فى عملية تفاوض. والأشخاص الذين يساومون على سعر لشراء أو بيع عقار، واتحاد العمال والإدارة اللذان يتساومان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسستين يبحثون شروط اندماج مقترح.. جميعهم يسعون إلى اشباع حاجات.

وقد تم بحث هذه الحاجات فى الفصل السابق. ويمكن استخدام المعلومة التالية فى البحث عن أساليب التفاوض الناجح: تسمح لنا معرفة نظرية الحاجة باكتشاف الاحتياجات الموجودة على طرفى مائدة المساومة. وتذهب النظرية لأبعد من ذلك، حيث توجه اهتمامنا إلى الحاجات، وأنواع الطلبات التى تحرك المعارضة، وتوضح كيفية تبنى وسائل بديلة للتعامل مع دوافع معارضنا، أو التعامل ضدها، أو تغييرها. وهذه الحاجات ـ كما شرحنا ـ ترتب نفسها فى نسق محدد طبقاً لأهمية كل منها. وتمكننا نظرية الحاجة من تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب تفاوضى. وتعطينا النظرية ـ علاوة على ذلك ـ تشكيلة واسعة من الخيارات لاستخدامنا الإيجابى أو الدفاعى أثناء التفاوض. ونستطيع عن طريق معرفة

القوة والسطوة النسبيتين لكل حاجة أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحاجة. والتكتيك الذى يستخدم أكثر الحاجات أهمية فى كل حالة قد يكون أكثر نجاحاً، وكلما كانت الحاجة أساسية كانت فعالة كأداة للمناورة.

وفى هذه النقطة، دعونا نثير (اعتراضاً لا داعى له)(١)، فالحاجات غالباً غير ملموسة. والأشخاص الذين يرضون حاجاتهم يتصرفون على أساس العاطفة، وليس العقل. وطالما الأمر كذلك، أليس من غير المفيد أن نحاول طرح نظرية للتفاوض على درجة عالية من البناء المنهجى؟ إن هذا السؤال ـ بلاشك ـ مسئول جزئيا عن الافتقار إلى مثل هذه النظرية حتى الآن.

والإجابة عن السؤال هى «لا». ولننظر إلى الدين كمثال للمقارنة والنسبية. فالناس يؤمنون بالدين عاطفيا، وعلى الرغم من ذلك.. فإن هناك حاجة لأن تكون علوم اللاهوت نظرية ذات منهج محدد. وبالعكس، فإنه على الرغم من أن علم اللاهوت يبدأ بـ «عمل إيمانى»، إلا أنه واحد من أكثر فروع المعرفة لدينا تنظيماً ومنهجية.

ويجب على نظرية التفاوض أن تأخذ فى الاعتبار ـ بالضبط مثل أى نظرية فى علم اللاهوت ـ القوى النسبية والبدائل والاختيارات المتعددة.

وتوفر «نظرية الحاجة» مثل هذا البناء فى ترتيب وربط المستويات، والمجموعات المنوعة، والحاجات.

ثلاثة مستويات للتفاوض

فى نظرية الحاجة للتفاوض، قسمت مجالات التفاوض المختلفة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

١ ـ التفاوض بين الأشخاص ـ تفاوض الأفراد.

٢ ـ التفاوض بين المنظمات (مع استبعاد الدول) ـ تفاوض المنظمات الكبرى.

٣ ـ التفاوض الدولى ـ تفاوض بين الدول.

(١) يقصد المترجم إثارة الجدل الذى ليس له داع. (المترجم والمراجع)

ولابد من الإشارة إلى أن المنظمات من أى نوع لايمكنها العمل بمفردها، دون الاعتماد على أشخاص. إنها يجب أن تعمل من خلال أشخاص. تذكر ذلك عندما تتعامل مع الأشخاص الذين يمثلون المنظمات. ويمكنك إدراك مستويين نشطين من الحاجات: مستوى حاجة المنظمة، ومستوى الحاجات الشخصية للمفاوض.

إن الأفراد غالباً مايتجاوزون، من خلال الانتماء، حدود بناء حاجاتهم الخاصة، ويصبحون ـ عقليا ـ جزءاً من مجموعة أكبر على مستوى المنظمة. وبعد ذلك ـ وفى حالات معينة ـ سيكون لحاجة أقل ضرورة من حاجات المجموعة مثل التقدير ـ على سبيل المثال ـ الأفضلية على حاجة أكثر ضرورة مثل الأمن، فالغالبية العظمى من المواطنين فى معظم الدول لاتريد الحرب، ولكن انتماءهم من خلال الوطنية يسمح بإقناعهم وبث دعاية أفكار القتال فيهم، ومن ثم تعريض سلامتهم للخطر بالموافقة على دخول الحرب. ولذلك فإنه لايجب أن ننخدع فى الاعتقاد بأن تسلسل نظام الحاجات لا يصبح صادقا عندما يخاطر فرد بإرادته بالموت (الحاجة إلى الأمان)، من أجل الكرامة الوطنية (الحاجة للتقدير). وسيظهر أن الحاجة للتقدير فى مثل هذه الحالات تكون مقدمة على الحاجة للأمان. غير أنه بسبب هوية الشخص وانتمائه فإن هذا ليس الواقع.

أنواع التطبيق

تنطبق نظرية الحاجة على جميع مستويات الاتصال. وعند تحليلها بدقة.. يتم اكتشاف أن تكنيكات التفاوض تحت كل حاجة من الحاجات تكرر أشكالاً معينة، يطلق عليها أنواع تطبيق الحاجة. وقد قسمتها إلى ست مجموعات أو فئات.

وقد تم وضع التشكيلة التالية من التطبيقات فى نظام، يماثل حجم السيطرة الإيجابية التى قد تتوفر لدينا عادة عند كل تطبيق فى موقف معين فى حياتنا. وبمعنى آخر، فإن أى مفاوض لديه سيطرة أكبر على عمله من أجل حاجات المفاوض المعارض (١) أكبر من السماح للمفاوض المعارض بالعمل من أجل حاجاته (٢) ومن ثم حتى النزول إلى رقم (٦)، وهذا أقل درجة من السيطرة.

وفيما يلى أنواع التطبيق الستة:

١ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض.

٢ ـ مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاته.

٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً.

٤ ـ مفاوض يعمل ضد احتياجاته.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض.

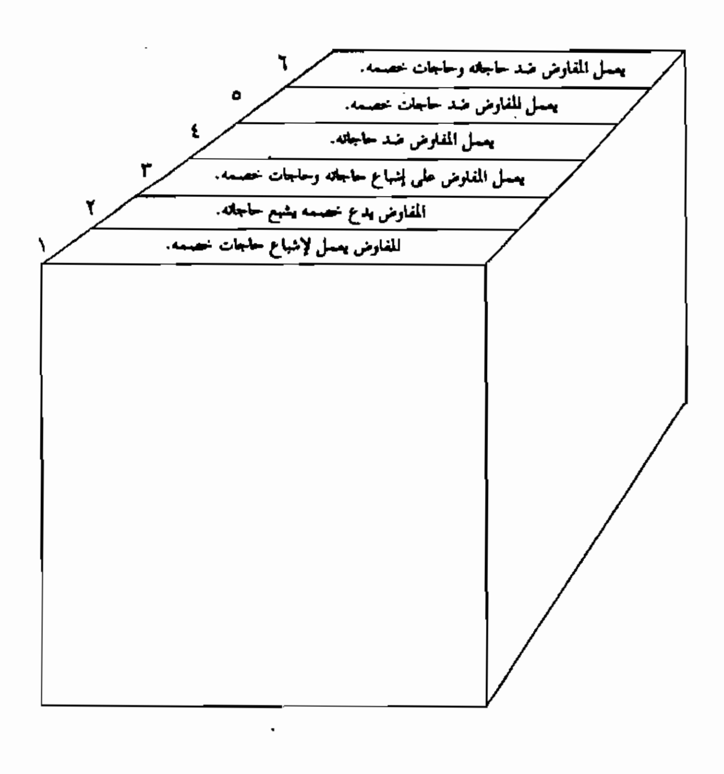
٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض، وحاجاته الخاصة أيضاً.

وهذه الأنواع تمثل كيفية محاولة مفاوض إرضاء حاجاته الخاصة.

والفئات من (١) إلى (٦) تشير إلى تزايد المخاطر.

رسم توضيحى (١)

أنواع التطبيق (من ١ إلى ٦ فى نظام المخاطرة المتزايدة والسيطرة الأقل)



يجرى كل أسبوع صياغة كلمات مبتكرة لوصف التطبيقات فى مجال الدبلوماسية، والعلاقة بين المشترى والبائع، ومفاوضات الأعمال، والمشكلات الشخصية والتجارية والعالمية. وفيما يلى أمثلة لهذه الكلمات الجديدة والكلمات المحددة وكيف تتفق مع نموذج نظرية الحاجة فى التفاوض:

أنواع التطبيق	الكلمات المحددة	تطبيقات معينة
١ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض.	يُقنع	التحرر من الخوف
	يتنازل	
	يُطمئن	
	يحث	
	يُغرى	
	يتملق	
	يدعم	
	يدافع عن	
	يشجع	
٢ ـ المفاوض يسمح للمفاوض المعارض بالعمل من أجل حاجاته.	يلتزم	
	يتعهد	
	يتحدى	
	يشير	
	يحرض	
	يستحث	
	يؤثر	
	ينبه	الأسود جميل

أنواع التطبيق	الكلمات الدقيقة	تطبيقات معينة
	يثق	أشخاص جميلة
	يؤيد	
	يجيز	
	يسمح	
	يعد	
٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض، وحاجاته الخاصة أيضاً.	يدعم	تقرير المصير
	يعترف	تحالف من أجل التقدم
	يشجع	من شعب إلى شعب
	تعاون	الأمن الجماعى
	يعترف	بناء الجسور
	يتوصل لتفاهم أو حل وسط	العملية الضرورية
	يقبل	ينهى
	يسلم أو يعترف	تورط
	يخول	تكافؤ
	يساند	إعادةالتوجيه
	يشجع	ينفذ
	يشجع أو يعزز	التعايش السلمى
	يساعد	رفيق المجموعة
	يعاون	
	يساعد	
	يؤيد	

أنواع التطبيق	الكلمات الدقيقة	تطبيقات معينة
٤ ـ مفاوض يعمل من أجل احتياجاته.	يمتنع عن	وقف إطلاق النار
	يتنازل	يهدئ
	يضحى	يوقف القصف
	ينكر	
	يرتد	
	يتنصل من	
	يتخلى عن	
	يستسلم	
	يذعن	
	ينقل الملكية إلى	
	يستقيل	
	ينبذ	
٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض.	يمنع	تخريب
	يعترض على	نزع ورق الشجر
	يمنع	الاحتواء
	يُحَرِم	غطرسة السلطة
	يُخجل	إحصاء القتلى
	يحرج	
	يخون	
	يسئ إلى	
	يهين	

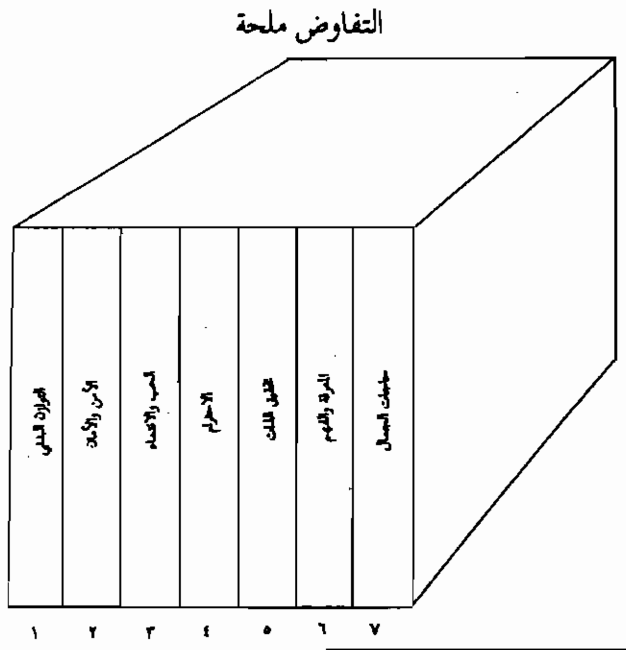
أنواع التطبيق	الكلمات الدقيقة	تطبيقات معينة
	يزعج	
	يعوق	
	يثبط من عزيمة	
	يتعارض مع	
	يتوعد	
	يتهدد	
	يعَرِض للخطر	
	يهدد	
	يحظر	
	يقيد	
	يرغم	
٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجات	ينسحب	مواجهة
المفاوض المعارض وحاجاته	يفرض حظراً	الإبقاء على الفجوة (فى
الخاصة.	ينبذ	سباق التسلح – الحفاظ
	يستقيل	على الفجوة).
	يمنع	سياسة حافة الهاوية
	يتخلص من	خفض التسلح
	يحرم كنسيا	الفصل مع التساوى
	يكون غير متعاون	توازن الرعب
	يمنع أو يعوق	

وعند استخدام تصنيف الحاجات السبع الأساسية الذى وضعه «إبراهام ماسلو» لشرح نظرية الحاجة إلى التفاوض، فإن كل حاجة أساسية توصف بأنها تصنيف عام، وليس كفئة واحدة. وتتضمن كل حاجة عديداً من المصطلحات الفردية، التى يمكن اعتبارها حاجات محددة فى ذاتها. ولذلك.. فإنه من المفيد أن نعتبر أن كل حاجة أساسية تشمل مجموعة من الحاجات. وكما قرر بيرنارد بيريلسون وجارى أ.ستينر فى «كتاب السلوك البشرى: قائمة بالنتائج العلمية»: «لقد بنى مختلف الكتاب قوائم للدوافع، تتراوح من القوائم القصيرة للغاية، وشديدة العمومية حتى القوائم الأكثر تحديداً التى تشمل ٥٠ أو ٦٠ دافعاً اجتماعيا. وفكرة كلاسيكية واحدة هى التى خفضت الدوافع الاجتماعية إلى أربع «رغبات» أساسية: الأمن، التقدير، الاستجابة من الآخرين، والخبرات الجديدة».

رسم توضيحى (٢)

مجموعات الحاجات

من أكثر الحاجات أهمية إلى أقلها أهمية: كلما كانت الحاجة أساسية، كانت مناورة التفاوض ملحة



(1) Homeostatic needs يقصد بها إبراهام ماسلو الحاجات الفسيولوجية الضرورية لاستمرار الحياة نفسها كالحاجة الى الماء والطعام .. (المترجم والمراجع).

فيما يلى مقارنة بين القائمة التفصيلية لبيريلسون وستينر وقائمة ماسلو. (قائمة ماسلو على اليمين، ولا تتضمن الحاجات إلى التوازن البدنى) :

الحاجة	تعريفها
١ ـ التملك	الحصول على حيازات وممتلكات. السيطرة، الانتزاع أو سرقة الأشياء. المساومة أو المقامرة. العمل من أجل المال أو السلع.
٢ ـ الاحتفاظ	الإبقاء على امتلاك الأشياء. رفض العطاء أو الاقراض. الإدخار. الاقتصاد فى الإنفاق، التوفير والبخل.
٣ ـ العدوان	الهجوم أو الإصابة. القتل. الاستخفاف بالآخرين والإضرار وإلقاء اللوم والاتهام أو السخرية من شخص بشكل حقود. العقاب بقسوة. السادية[1].
٤ ـ الاستعانة	السعى إلى العون أو الحماية أو التعاطف. الصراخ من أجل المساعدة. التوسل للشفقة. الولاء للأب أو الأم المربين والحنونين. أن تكون عالة.
٥ ـ الرفض	الازدراء. التجاهل. الصدّ. الانطواء وعدم اللامبالاة. التمييز فى المعاملة.
٦ ـ احترام الآخرين	الإعجاب وأن تحذو حذو شخص تعتبره مثلاً أعلى. التعاون مع قائد. أن تقدم خدمة بسرور.
٧ ـ الانتساب	تكوين صداقات وصلات استحسان آخرين والانضمام إليهم والعيش معهم. التعاون والتحدث اجتماعياً مع الآخرين. الحب والاشتراك فى الجماعات.
٨ ـ الصيانة	جمع وإصلاح وتنظيف ووقاية الأشياء والحماية من الضرر.

(١) السادية «Sadism» : التلذذ بتعذيب الآخرين.

تعريفها	الحاجة
التقمص العاطفى. التقليد أو المحاكاة. التوحد مع الآخرين. الاتفاق والتصديق.	٩ ـ التشبه
التربية والإعانة أو حماية الضعفاء. التعبير عن التعاطف. «تبنى» طفل.	١٠ ـ الرعاية
تجنب الانتباذ أو العقاب بواسطة الاتجاهات والدوافع الاجتماعية الكابحة وغير التقليدية. تلقى معاملة حسنة وإطاعة القانون	١١ ـ تجنب اللوم
الاستسلام، الإذعان وقبول العقاب. الاعتذار والاعتراف والتكفير عن الذنب، استضعاف النفس. الماسوشية[1].	١٢ ـ تحقير الذات
جذب اهتمام شخص آخر. إثارة وتسلية، وتنبه وصدم وحث الآخرين. الاستعراض المسرحى للذات.	١٣ ـ الاستعراض
إثارة الثناء والمديح. طلب الاحترام. المباهاة واستعراض الإنجازات. السعى للتفوق والسمعة الاجتماعية وأسباب الوجاهة أو المكانة العالية.	١٤ ـ الاعتراف
الحيلولة دون التقليل فى قدر احترام الذات، والحفاظ على السمعة الطيبة. التحصن فى النقد والاحتفاظ بالبعد النفسى. وتقوم على الكبرياء والحساسية الشخصى.	١٥ ـ التبجيل
تجنب الفشل والخجل والخزى والسخرية. الامتناع عن محاولة عمل أى شئ ما خارج نطاق قدرات الفرد. ستر أى تشوه.	١٦ ـ تجنب الازدراء
دفاع الشخص عن نفسه ضد اللوم أو الاستخفاف.	١٧ ـ الدفاع

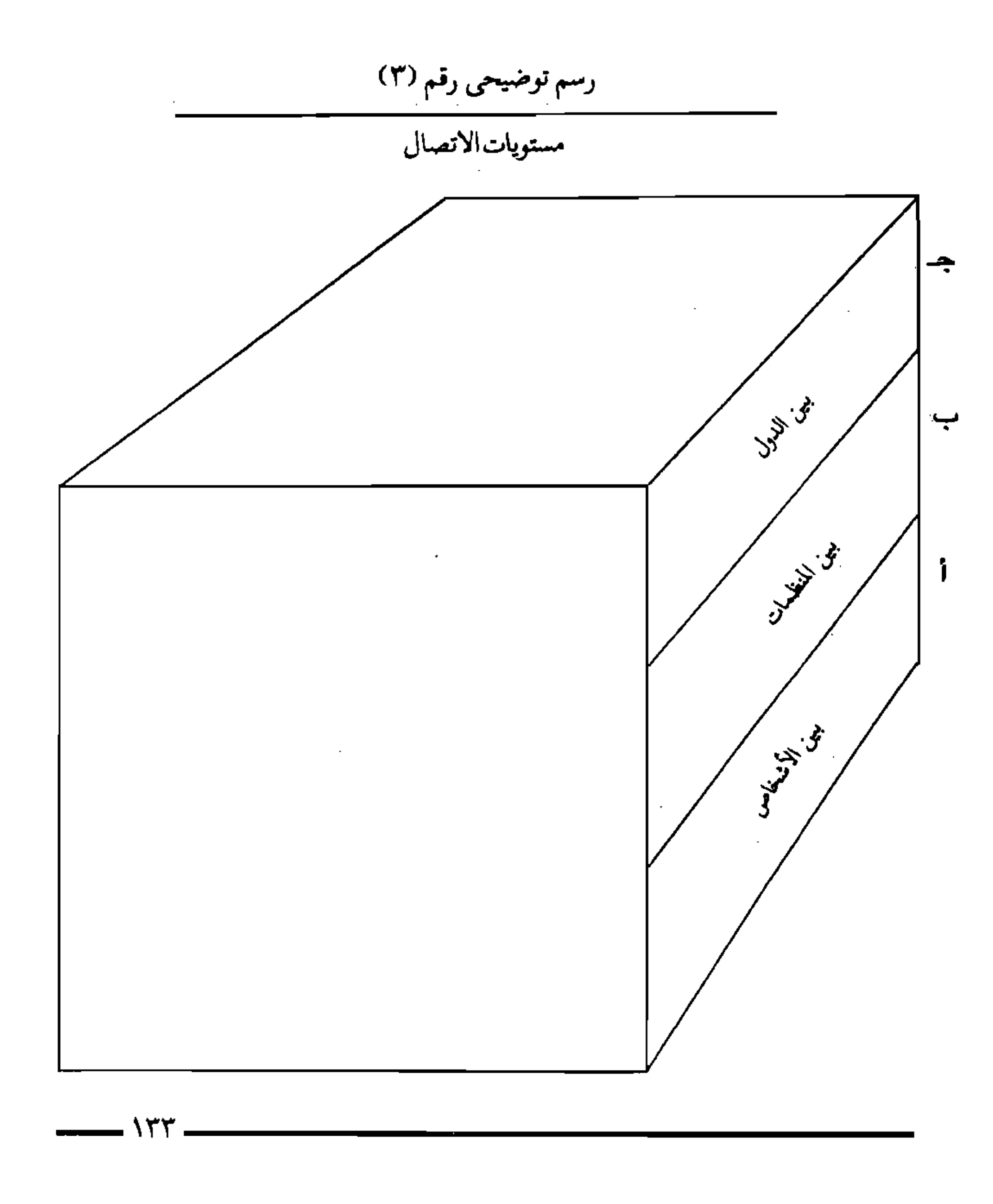
(١) الماسوشية « Masachism »: التلذذ بالتعذيب من الآخرين، عكس السادية.

الحاجة	تعريفها
	تبرير التصرفات. تقديم التبريرات والتوضيحات والأعذار ومقاومة التحقيق والتحرى.
١٨ ـ السيادة	التأثير على الآخرين أو السيطرة عليهم. الإقناع والتحريم والإملاء. القيادة والتوجيه. القيام بدور الضابط. تنظيم سلوك مجموعة.
١٩ ـ المقاومة	الفخر بالتغلب على الهزيمة بالرد المضاد والانتقام. اختيار المهام الشاقة. الدفاع عن طهارة التصرفات.
٢٠ ـ التفوق	الرغبة فى السلطة على الأشياء والأشخاص والأفكار.
٢١ ـ التقدير	بذل الجهود التى تكتسب الموافقة والمكانة الاجتماعية العالية.
٢٢ ـ البناء	التنظيم والبناء.
٢٣ ـ الاستقلال الذاتى	مقاومة النفوذ أو الإكراه. تحدى سلطة أو السعى إلى الحرية فى مكان جديد. السعى الحثيث للاستقلال.
٢٤ ـ الإنجاز	التغلب على العقبات وممارسة سلطة الحرص على عمل شئ ما صعب، وبأسرع وقت ممكن.
٢٥ ـ الإطلاع	البحث والاستكشاف. توجيه الأسئلة. إرضاء حسب الاستطلاع. النظر والاستماع والتحرى. القراءة والسعى للمعرفة.
٢٦ ـ التفسير	التصويب والشرح. ربط الحقائق. إعطاء المعلومات والشروح والترجمة وإلقاء المحاضرات.
٢٧ ـ اللعب	الاسترخاء والاستمتاع والسعى للهو والترفيه. التسلية ممارسة الألعاب. الضحك وإلقاء النكات. أن يكون الشخص مرحاً ونشطاً.
٢٨ ـ النظام	الترتيب والتنظيم. يضع الأشياء فى مكانها المألوف. أن يكون مرتباً ونظيفاً. أن يكون دقيقاً بدرجة بالغة.

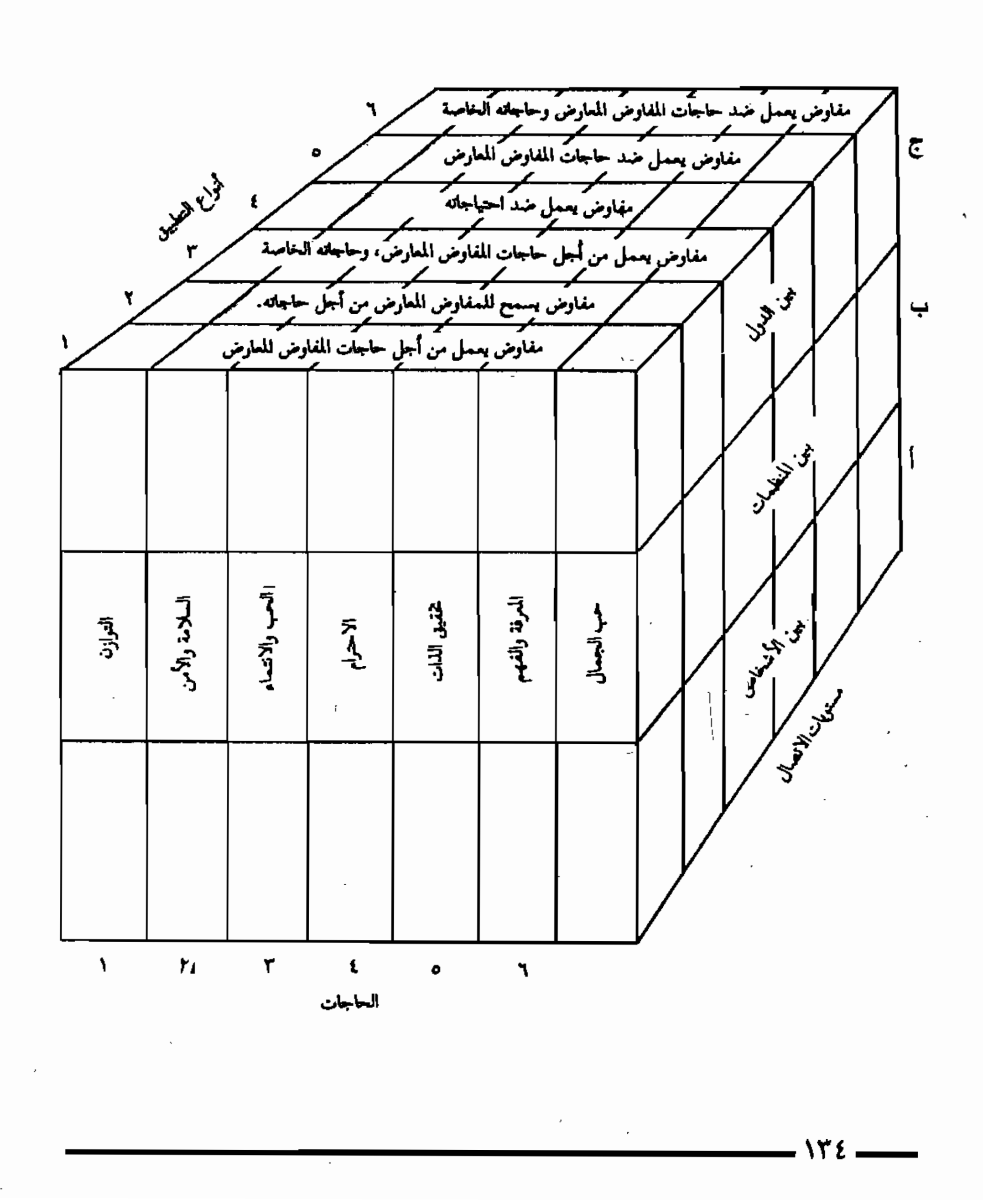
لقد تم تقسيم التنظيم البشرى بشكل تعسفى إلى ثلاثة مستويات أ، ب ، جـ، من أجل التبسيط وتطبيق الحاجات وأنواع التطبيق، فتطبق بنفس القدر على كل مستوى من مستويات الاتصال.

رسم توضيحى رقم (٣)

مستويات الاتصال



رسم توضيحى رقم (٤)
بناء وقائمة المناورات فى نظرية الحاجة إلى التفاوض



يجمع هذا الرسم التوضيحى أنواع التطبيق الستة، والإحتياجات السبع الأساسية ومستويات الاتصال الثلاثة. ويمكنك استخدام الشكل المصفوفى لـ ١٢٦ مكعباً فرديا، ويمثل كل منها نقلة تفاوضية مختلفة، للمساعدة فى توليد أفكار تفاوضية خلاقة. ويمكنك حساب قوة وسهولة تطبيق نقلاتك، ونقلات مفاوضك المعارض عن طريق التحقق من موقعها النسبى على الرسم التوضيحى.

وكلما كثرت لديك الوسائل البديلة للتعامل مع موقف تفاوضى، كانت فرص نجاحك أكبر فى مواجهة الأشخاص، الذين يستخدمون وسيلتين أو ثلاثة فقط بشكل متكرر.

إن نظرية الحاجة تظهر النظام المحتمل لأهمية مناورات التفاوض، ولذلك فإنها ستعطى المفاوض مجموعة اختيارات واسعة من الوسائل، لاستخدامها فى إقرار حل. وتذكّر أنه كلما كانت الحاجة التى تلبيها المناورة أساسية، زاد احتمال نجاحك فى التفاوض. وإذا استخدم مفاوضك المعارض مناورة تتعلق بحاجة أقل أهمية، فإنه يجب عليك حينئذ التعامل مع حاجة أكثر أهمية، مما يعزز فرصك فى النجاح.

(لمعرفة مثال توضيحى حى لكل مكعب، انظر إلى الملحق ص ٢٣٨، ويمكن قراءة هذا الملحق الآن، أو الرجوع إليه لاستخدامه مستقبلا).

التسامى

يمكن أن يكشف التسامى عن تناقض ظاهرى فى التسلسل الهرمى لنظرية الحاجة. ونظراً لأن الإنسان كائن رمزى اجتماعى.. فإن عالمه يستطيع أن يتيح إشباع حاجاته القائمة على رموز حاجاته، إلى جانب إشباع الحاجات الفعلية ذاتها. ولذلك فإنه ليس من الصعب فهم الأفراد الذين لديهم استعداد للتضحية بحاجاتهم الأكثر أهمية، مقابل حاجة أقل أهمية على مستوى رمزى اجتماعى أعلى، كما فى حالة الجندى، الذى يكون على إستعداد للتضحية بحياته من أجل مجد أو تقدير وحدته العسكرية. وفى عالم اليوم.. يتسع نطاق هذا الأمر إلى حيث يكون لدى أعضاء جنس معين، استعداد للتضحية بأرواحهم من أجل تقدير الجنس، ويمكن اعتبار ذلك مستوى يعلو الوطنية.

وعندما يتم بصورة مستمرة إشباع حاجاتنا الأكثر أهمية.. فإننا نسعى لتحقيق درجة أكبر من الإشباع، عن طريق إرضاء حاجات أعلى. ومن أجل تحقيق هذا الإشباع.. فإنه يمكن أن نخوض غالباً مخاطرة بعدم إرضاء حاجة أكثر أهمية. مثل فنان، حقق إشباعاً لحاجة رفيعة المستوى، يواجه خطر الموت جوعاً من أجل مفهومه للفن.

ونرى مثالا آخر خلال الحرب العالمية الثانية فى مرحلة التدريب الأول لطلبة الطيران، وكان لدى كل فصل دراسى كتاب سنوى. وعندما تصبح هذه الكتب جاهزة للطبع، كانت الصفحة الأولى تترك غالبا بيضاء لوضع صورة لعضو واحد من كل صف دراسى - ذات الخمسين طالباً تقريباً - وهو طبقا للاحصائيات العضو الذى سوف يلقى الموت أثناء التدريب. وعندما تم إبلاغ الطلبة المتدربين بذلك.. فإنهم - باعتبارهم مجموعة ممن فى التاسعة عشرة من أعمارهم - قد تلفتوا حولهم، وأشفقوا على هذا الزميل المسكين، الذى ستوضع صورته فى الصفحة الأولى بالكتاب السنوى (ولم يتوقع أحد أن يكون هو صاحب القدر).

إن الدافع إلى إشباع حاجاتنا ليس عملا محسوباً بدقة، ولكنه ضغط متغير، نعانيه من لحظة إلى أخرى. ولانستطيع حساب تأثيره النهائى.. هل سنعرض حياتنا للخطر إذا حاولنا إشباع هذه الحاجة؟ ما الفرص المحتملة حسابيا لأن يحدث لنا شئ ما، ذى عواقب أليمة، إذا حاولنا إشباع هذه الحاجة؟ ونحن نستجيب لكل ضغط معين كلما استفحل، متبعين الطريق التى تبدو لنا فى الحال، كأنها أكثر الطرق المرغوبة. وسيحاول البعض منا الذى يكون أكثر نضجاً، وأكبر سنا من الطلبة المتدربين ذوى التسعة عشر ربيعاً، التطلع إلى المستقبل لرؤية العاقبة، ولتحديد ماإذا كان لابد من إتباع هذا النهج. وفى الوقت نفسه، يوجد لدى الأشخاص - الأقل نضجاً من بيننا - ميل أكثر للارضاء والإشباع الفوريين كالمخاطرة بالموت - على سبيل المثال - من أجل إشباع حاجتنا للتقدير من جانب الآخرين.

وعلى الجانب الآخر.. لايتعين علينا النظر بعيدا، لنجد أشخاصاً معينين ناضجين، يتنازلون عن تحقيق عديد من مصادر السعادة الشخصية من أجل صالح الآخرين، والأمومة هى مثال أول. ويتنازل الأطباء والقساوسة والراهبات عن حاجاتهم الأساسية من أجل

رفاهية المرضى. وخلال الحرب الصينية اليابانية.. كانت هناك راهبة تتولى علاج الجنود الصينيين الجرحى، وكانت تغسل جراحهم المهملة التى أصابتها الغرغرينة. وقال صحفى كان يرقبها لصحفى آخر: «ماكنت لأفعل ذلك مقابل مليون دولار»، وأجابت الراهبة أثناء استماعها إلى حوار الصحفيين عن طريق الصدفة: «ولا أنا»(١)

والتاريخ ملئ بالقصص المتعددة لأشخاص يقدمون بشجاعة أنفسهم، و(الحاجة إلى التوازن البدنى) تضحية من أجل مصلحة عملهم وبلدهم (الحاجة إلى التقدير). وتتناول إحدى هذه القصص الكسندر هامليتون. وعندما كان هامليتون وزيراً للخزانة اتصل به شخص مبتز، حاول اقناعه لاستغلال نفوذه لصالحه (المبتز)، عن طريق تهديده بفضح علاقاته العاطفية، مع سيدة متزوجة تدعى رينولدز. وبدلاً من الإذعان لمشروع الابتزاز، توجه هامليتون إلى الرئيس واشنطن، وأبلغه بورطته ثم أبلغ الحكومة ونشر تفاصيل علاقته. وهذا التصرف أظهر تصوره السامى للمسئولية العامة، ولم يسمح بإثارة الشكوك: بأنه سيئ السلوك فى ممارسة إدارة شئون الخزانة. وكنتيجة مباشرة للإعلان عن الأمر، انتهى الحال بزوجة هامليتون إلى مصحة للأمراض العقلية، وقتل ابنه فى مشاجرة دفاعاً عن سمعة والده.

إشباع الحاجات والحرمان

يتضمن أحد التناقضات الظاهرة فى التسلسل الهرمى للحاجات ظاهرة الحرمان. والشباب الذى ينشأ اليوم فى منازل غنية، قادر على الاهتمام بالمكانة الاجتماعية لوظائفهم أكثر من اهتمامهم بالمنافع المادية التى قد تتدفق من هذه الوظائف. ويبدو احتمال تحول الأطفال الذين ينتمون إلى عائلات ثرية إلى الهيبيز مع قدرتهم على مقاومة الحرمان، أكثر من احتمال الأطفال الفقراء. ويضحى عديد من الشباب الذين يعيشون فى حياة آمنة بأنفسهم للعمل فى «فرق السلام»، ويضعون فى موقف حرمان، ويتمكن بعضهم من

(١) تقصد الراهبة أن علاج الجنود لايقدر بثمن.

الصمود أمام الإشباع المحدود لحاجاته الأساسية[1]. ولا يزال متطوعون آخرون يذهبون إلى المؤسسة المعروفة باسم «مجمع ألبرت شفايتزر».[2] وعلى الرغم من أن عملهم كان مثيراً والظروف المحيطة جذابة.. فإنهم أحياناً كانوا يجدون بيئتهم، بعد ثلاثة أو أربعة شهور من العمل،غير جذابة أو مثيرة، وأصيبوا بالإحباط وقرروا العودة إلى الوطن بعد تعرضهم لما يسمى «صدمة ثقافية». وكان يبدو أن القدرة على مقاومة هذه الصدمة تتوقف على حاجاتهم، التى تم إشباعها خلال هذه الفترة. وإذا كان هؤلاء قد لقوا ـ كما قال ماسلو ـ إشباعاً فى الحاجات العليا والدنيا، فإنهم سيقدرون الحاجات العالية بصورة أكبر. وسوف يقاومون الحرمان من الحاجات ذات المستوى الأدنى، مقابل إشباع الحاجات ذات المستوى الأعلى.

لقد درست حكومة الولايات المتحدة قدرة المارنيز[3] على الصمود للحرمان من الاحتياجات فى تجربة، شملت حرمان بعضهم من الإشباع الكامل لحاجاته الأساسية بتعريضهم لظروف مماثلة لظروف القتال لفترة فى الزمن، بينما لم توضع مجموعة مماثلة فى مثل هذه الظروف المتوترة، وتم إشباع جميع حاجاتهم الأساسية، ثم دُفع بالمجموعتين إلى معركة حقيقية لتحديد أيهما أفضل الآن قدرة على الصمود للحرمان الجديد من احتياجاته. وثبت أن الرجال الذين أُشبعت حاجاتهم صمدوا، أكثر من الذين حرموا من إشباع حاجاتهم. وكانت هذه النتيجة مخالفة للاعتقاد بأن الرجال سيكونون أكثر قدرة على الصمود للحرمان، إذا وُضعوا فى هذه الظروف من قبل.

وهذا يبدو متفقاً مع ما لوحظ فى الطريقة، التى تتعامل بها المؤسسات الأمريكية الكبرى مع المسئولين التنفيذيين. وتعد كيفية فصل مسئول تنفيذى مشكلة يتعين على المؤسسات

(١) Peace Corps: وكالة تابعة للحكومة الأمريكية أنشئت عام ١٩٦١، وترسل متطوعين مدربين وفنيين مهرة للمساعدة فى تحسين الظروف فى الدول المتخلفة.

(٢) منظمة خيرية.

(٣) مشاة البحرية الأمريكية.

التجارية الأمريكية مواجهتها، وتفضل المؤسسات أن يستقبل المسئول لأن ذلك لن يكون له تأثير فاجع على زملائه وعلى شعورهم بالأمان. وتبدو الوسائل التى يتبعونها مطابقة لنظام عكسى لتسلسل الحاجات الهرمى، فهم يتجهون أولا إلى سحب وسائل إشباع الحاجات على أعلى مستوى، على أمل أن يفهم المسئول الإشارة ويقدم استقالته. فعندما يبدو أى مسئول أكثر اطمئناناً بشأن حاجاته الأساسية، فإنه حين لا يحرم منها.. يقوم يتصرف فورا تجاه إى سحب اشباع حاجاته العليا. غير أنه حيثما يشعر بأنه فى خطر، وحيثما يحس بعدم الأمان فيما يتعلق بحاجاته الأساسية، فإنه لن يقاوم عندما يحرم من وسائل إشباع حاجاته العليا.

وفيما يلى بعض الوسائل، التى تستخدمها المؤسسات للتخلص من المسئول فى نظام معاكس لمستويات الحاجة بتوقع أن يستقيل المسئول بعد إحدى هذه الحيل.

مستوى حب الجمال: يوماً ما سيدخل المسئول مكتبه، ويجد أن سجادته قد أزيلت أو ربما يكتشف تبديل سكرتيريه بأخرى أقل جاذبية بدرجة كبيرة.

مستوى المعرفة والفهم: الشركة تجعل المسئول يشترك فى كل اجتماع ومؤتمر طوال اليوم، حتى لايستطيع الاهتمام بعمله الموكل إليه، أو قد لاتسمح له بحضور أى اجتماعات مهما كانت، أو قد تغير مكان مكتبه باستمرار، كى لايستطيع أحد العثور عليه، أو تطلب منه توصيات ثم لاتلتفت إليها أو لا تتبعها.

مستوى تحقيق الذات: تقوم الشركة بإلغاء مسئولياته، وربما «ركله إلى أعلى»، وإعطائه لقبا مجرداً من الصلاحيات.

مستوى التقدير: استعادة مفتاح غرفة الحمام، أو أن يعهدوا إليه بواجبات مهنية، أو الغاء مكان انتظار سيارته، أو إلغاء امتيازاته الخاصة فى غرفة الطعام بالشركة.

مستوى الحب والانتماء: التحدث معه عن شركات أخرى، ووظائف أخرى، قد تتاح له. وقد يصل الأمر إلى درجة عرض وظيفة معينة عليه.

وإذا لم يستقل.. فإن الشركة تواصل ممارساتها حتى تصل لمستوى السلامة والأمن. وقد

يستدعى المسئولون طبيب الشركة الذى يهز رأسه بعد فحص طبى، ويقول لن يعترض إذا أحيل المسئول التنفيذى إلى التقاعد المبكر.

وإذا ساور المسئول التنفيذى شك فى قدراته على إشباع حاجة التوازن البدنى العضوية ـ وهى هنا الحصول على الراتب (كوسيلة للمعيشة) - فإنه لن يسمح لأى من هذه التصرفات بأن تحرمه من وظيفته، وعندئذ تلجأ المؤسسة فوراً إلى إحالة الموظف للتقاعد بسبب المرض أو العجز.

المشاعر والمفاوضات

من الممكن التفاوض حول الأشياء والمواقع والمواقف، غير أن الأكثر صعوبة هو التفاوض حول المشاعر. ومن المستحسن ـ فى أى موقف عاطفى ـ محاولة تجاوز المشاعر والانتقال إلى مستويات الأشياء والتصرفات التى تسبب إثارة المشاعر. وهذه بصفة خاصة حقيقة أى موقف غير مرضٍ بين زوجين، وإذا لم يكن هناك حب قوى، فقد يجد الزوجان نفسيهما يتفاوضان ـ فحسب ـ حول هدنة يعيشان بها فى حالة من العداءات المعلقة بينهما، ونستطيع أن نتوقع هذه المشكلات قبل حدوثها، كما يمكننا أن نجد رسائل معالجتها. ونحتاج إلى البحث عن بدائل فعالة، كى نتمكن من تجنب وضع الطريق المسدود. ومهما تكن الكآبة التى يبدو بها المستقبل.. فإن تخيلاً ما لوجهة نظر بديلة قد يبعث ضوءاً جديداً.

وهذه قصة مفتش سكة حديد، كان يختبر رجلاً لشغل وظيفة عامل تحويلة، عن طريق محاولة وضعه فى موقف لامخرج منه.

وسأله: «افترض أنك كنت فى جبل، وشاهدت قطاراً يسرع فى اتجاه، وقطاراً آخر ـ على بعد ميل ـ يسرع على نفس المسار تجاه القطار الأول، وكلاهما لايستطيع أن يرى الآخر.. ماذا تفعل» ؟

«كنت سأطلق نيران مسدسى الخاص بإشارات الطوارئ».

«من أين حصلت على مسدس إشارات الطوارئ؟»

«من نفس المكان الذى حصلت منه على القطارين».

كيف يمكن أن تكون المصطلحات متعددة الجوانب مفيدة فى دراسة المواقف العاطفية متعددة الجوانب. والمصطلحات التى ترضى أكثر من حاجة، هى أشياء لديها القدرة على إرضاء حاجات الشخص على جميع المستويات بداية من أكثرها أهمية، والحاجة إلى التوازن البدنى، حتى أقلها أهمية، حاجة حب الجمال. وأحد هذه المصطلحات، هو المال والآخر هو الجنس وإلى حد ما الإيمان. وبعد أن تدرس المصطلح ذاته، تُطرح الأسئلة التالية: إلى أى مستوى تسعى للإشباع الجنسى الآن؟ هل يتم إشباعك فقط عند مستوى الحاجة الأكثر أهمية، الحاجة إلى التوازن البدنى الحاجة فسيولوجية)؟ هل تستخدمه لإعطائك الأمن والسلامة؟هل تستخدمه من أجل الحب والانتماء؟ أو الاحترام؟ هناك أشخاص يستخدمون الجنس، ليس لإشباع الحاجة عند المستوى الأدنى فقط، ولكن لإشباع جميع مستويات الحاجات حتى المستوى السامى، حب الجمال. والآن فكر فى المستويات التى تسعى لإشباعها من استخدام المال. إن فهم المصطلحات ذاتها وإمكانياتها فى الإشباع فى جميع مستويات الحاجات، يمكن أن يمدك ببدائل إضافية فعالة.

استخدام نظرية الحاجة
فى تحفيز الشخص الخلاق

لابد أن يكون الشخص الذى يتولى إدارة عمل مجموعة من الأشخاص قادراً على تحفيزهم على تحقيق أهداف الشركة. كيف يمكنك خلق مناخ لتحفيز الأشخاص ذوى القدرات الخلاقة؟ أشبع حاجاتهم الأكثر أهمية كى يستطيعوا العمل بمستوى أعلى - على الأقل المستوى الخامس، وهو الحاجة لتحقيق الذات. وبعد تلبية الحاجات الأساسية فقط.. يمكن تحقيق وتحرير الجوانب الأكثر إبداعاً لدى أى شخص. ولا يعانى الشخص الخلاق من نقص الأفكار الجديدة، ولكنه يعانى من صعوبة فى أخذ هذه الأفكار بعين الاعتبار، والحكم بصورة قاسية بأن فكرة ما غير عادية أو حتى غير قابلة للتطبيق يحرمه من المناخ، الذى يشجعه على استخدام الحدس ونفاذ البصيرة.

ويتجه السلوك لأن يصبح أقل إبداعاً وأكثر روتينية تحت الضغط الهائل. ويميل

الأشخاص إلى الاستجابة بطريقة مألوفة وعادية، كما تنخفض ـ بدرجة كبيرة ـ قدرتهم على التصرف بصورة خلاقة مع استجابة مرتجلة ومتبانية. لاحظ أن السلحفاة تحرز تقدماً فقط عندما تكون رقبتها ممدودة للخارج، فلتدع الموظف المبدع ممدود العنق. يعتبر الإبداع أحد أهم عناصر التفاوض الناجح، وقيل: «لاتعطى الأطفال زهوراً مقطوفة، ولكن علمهم كيف يزرعون النباتات».

تطبيقات الفصل السابع

١ ـ اقرأ جيداً الكلمات المحددة لنوعية التطبيقات، واستمر فى ذلك بعناية لترى أيا منهما استخدمته أثناء تجربتك التفاوضية، ولاتستمر فى القراءة حتى تنتهى من ذلك. وعندما تنتهى من هذه المهمة عليك أن تكتشف أن الكلمات التى استخدمتها تمثل أساليبك فى التفاوض. وعلى أية حال.. فليس هناك سبب لأن يكون كل أو بعض هذه التطبيقات غير ملائم فى واحدة أو أكثر من خبراتك الحياتية. ويمكن استخدامها جميعاً فى ظل ظروف معينة.

٢ ـ فكر فى كلمة إضافية، تصف الحاجات المختلفة من كل تصنيف لمجموعة الحاجات.

٣ ـ فكر فى كلمة إضافية محددة تصف مجموعة التطبيق.

٤ ـ لدى الأشخاص والدول نزعة إلى تكرار أساليب التفاوض، وعادة مايكون لديهم اثنان أو ثلاثة يختارون من بينها. وعلى المستوى الدولى تشتهر دول معينة بأساليب محددة (سيتم بحثها)، وعلى سبيل المثال الصبر بالنسبة للصينيين، الموعد الأخير بالنسبة للفرنسيين، و «لابد أن أقدم تقريراً» بالنسبة للروس، والحل الوسط بالنسبة للولايات المتحدة. فهل يمكنك التفكير فى أساليب تفاوض وطنية أخرى، كشفت عنها دراستك للتاريخ؟ هل يمكنك التفكير فى بعض أساليب التفاوض، يستخدمها أفراد أسرتك؟ أو يستخدمها زملاؤك فى العمل؟ أو يستخدمها منافسك فى العمل؟

٥ ـ اضرب مثالاً توضيحياً ـ من خلال تجربتك الشخصية ـ فى كل واحدة من الحاجات، وفى كل شكل من أشكال التطبيق على المستوى الشخصى فى محاولتك تلبية هذه الحاجات، وليس من الضرورى أن يكون ذلك فى تجربة تفاوضية.

٦ ـ فى المفاوضات التالية التى تدخلها، قيِّم الحاجات التى يتعامل معها المفاوض المعارض حسب اهتمامك، وكذلك نوع التطبيق الذى يستخدمه.

٧ ـ حلل الإعلانات التليفزيونية المختلفة، وصنفها حسب مناورات التفاوض المستخدمة فى ضوء الحاجات، التى تشملها الإعلانات وأشكال التطبيق.

استخدام الأسئلة

لكى تعرف مايفكر فيه ويسعى إليه معارضك، يجب أن تتحول إلى مخبر سرى، ولابد أن تستخدم وسائل وتكنيكات مختلفة لتحقيق هدفك الأولى فى إدراك حاجاته، وتشمل المشكلة الإتصال، أى كيفية الوصول إلى الناس . ومن الممكن اعتبار الكتاب الممتاز بعنوان «الوصول إلى الناس» ، لصاحبه جيسى .س.نيرنبرج، مرشداً قيماً فى هذا المجال. والمفاوض المحنك يكون دائما متيقظا للحصول على أية معلومات عن تفكير معارضه، للوصول إلى مفاتيح، من شأنها الكشف عن دوافعه. وينصت هذا المفاوض باهتمام لما يقوله المعارض ويراقب بدقة بالغة الطريقة التى يتصرف بها، فسلوكياته وإيماءاته ولوازمه اللفظية (العبارات التى يكررها) ، وأشكال تعبيره هى جميعها مفاتيح لتفكيره ورغباته، وحاجاته الخفية.

إن الطريقة العادية للحصول على المعلومات هى، بالطبع توجيه الأسئلة، فالأسئلة نوافذ على العقل. وغالبا ما أسأل معارضى، فى موقف مناسب، «ماذا تريد من هذا التفاوض؟ ماذا تتوقع؟ ماذا تود تحقيقه؟ »وفى أغلب الأحيان، أنجح ـ عن طريق هذه الاستفسارات المباشرة، إلى جانب معلومات أخرى ـ فى اكتشاف حاجات معارضى، وما الذى يرمى إليه، ثم أوجه تفاوضى فى المستقبل وفقاً لذلك.

ويستلزم استخدام الأسئلة بصفة عامة ـ كوسيلة لإدراك الحاجات ـ فى عملية تفاوض ثلاثة قرارات هى: ماهى الأسئلة التى نوجهها، وكيفية صياغتها، وتوقيت توجيهها. وتأثير

السؤال على المعارض هو اعتبار مهم أيضاً. والقصة التالية توضح جيداً أهمية الصياغة الملائمة للسؤال. فقد سأل قس رئيسه «هل أستطيع التدخين أثناء الصلاة؟ فرفض الرئيس رفضا قاطعاً إعطاءه تصريحاً بذلك في حين اقترب قس آخر وسأله: «هل لي أن أصلي أثناء التدخين؟» فمنح القس تصريحاً بذلك، رداً على السؤال بهذه الصياغة.

ومعرفة توقيت توجيه السؤال مسألة لها نفس القدر من الأهمية. وكثيراً ماتقع لجنة في متاعب، وطالما تعجز هيئة المحلفين عن اتخاذ قرار، عندما يبدأ رئيس اللجنة أو كبير المحلفين المناقشة بقوله: «دعونا نحدد أين نقف، قبل أن نبدأ المناقشة، «أو» مارأيكم في هذه الخطة» ؟ ويؤدى توقيت هذا السؤال إلى تجميد الأشخاص في موقف غير قابل للحركة.

وقبل أن تطلب من الناس اتخاذ موقف، فإنه من المفيد بدرجة كبيرة أن تجعل كل فرد ـ له صلة بالموضوع ـ يسأل سؤالا أو اثنين، ويجب أن ترجئ الالتزام بموقف. ولابد من السعى لتوجيه أسئلة تهدف إلى الحصول على المعلومات. ويجب تجنب الأسئلة الإيحائية التى تقترح الإجابة، ويتعين أن يستخدم الأسئلة لجعل جميع المشاركين على دراية بالحقائق المتاحة، والافتراضات التى يؤسسون عليها استنتاجتهم.

وفى القانون الأنجلوساكسونى، تستخدم الأسئلة المباشرة لأحد أطراف القضية وأسئلة الطرف الآخر لاستجواب الشهود كوسيلة للحصول على الحقائق بخصوص أى قضية. وحتى الثورة المجيدة عام ١٦٨٨ فى بريطانيا لم يكن لدى السجناء المتهمين فى القضايا الجنائية أو قضايا الخيانة العظمى محامون. وحتى عندما سمح لهم فى النهاية بمحام للدفاع عنهم لم يكن يسمح للمحامى بالتحدث إلى المحلفين، على الرغم من تمكينه من استجواب الشهود. ويقول سير جيمس ستيفن: «لذلك فلقد كان استجواب الشهود يميل إلى أن يكون حديثاً فى صورة أسئلة، ولقد أصبح ذلك هو الشكل السائد بنسبة أو بأخرى منذ ذلك الحين» .

ويحاول المحامى أثناء استجواب الشهود الابتعاد عن أنواع الأسئلة، التى لايمكن التحكم فى إجاباتها.

إن استخدام الأسئلة يعتبر بمثابة أداة تفاوضية قوية، ويجب توظيفها بحذر وترو. والسؤال يحدد الإتجاه الذى سيسير فيه الحوار أو المناقشة أو الشهادة. وغالبا ما يؤدى الاستخدام الملائم للسؤال إلى السيطرة على المفاوضات التى تنشأ بعد ذلك. وبالاضافة إلى ذلك فإن السؤال الذى توجهه يتحكم فى حجم المعلومات، الذى من المحتمل أن تعطى لك، وهذا يشبه تحكم حركة الصنبور فى تدفق المياه. وتستحث الأسئلة المعارض على التفكير، وغالباً ما تدفعه للتفكير بصورة انتقادية فى اقتراحك. إننا نطلب مجرد كم محدود من المعلومات المعينة عندما نوجه سؤالاً محدداً مثل: «..كم الساعة الآن؟» أو «هل تحب البطيخ؟». ومن السهل الإجابة عن هذه الأسئلة، ونحن فى الحقيقة نوجه أو نتحكم فى تفكير الطرف الآخر. غير أننا إذا اتجهنا إلى أقصى الطرف الآخر وسألنا سؤالا عاماً مثل: «لماذا فعلت ذلك»؟ أو «كيف فعلت ذلك؟» حينئذ.. ستكون الإجابة أكثر صعوبة. إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة يجبر معارضك على التفكير بقدر أكبر، مع وجود مخاطرة متزايدة فى أن يعيد التفكير فى افتراضاته، أو يعيد تقييم فروضك بصورة أكثر انتقاداً.

وعن طريق الاستخدام الحكيم للأسئلة يمكنك بسهولة ضمان انتباه فورى، والحفاظ على الاهتمام بالموضوع محل المناقشة، وتوجيه المنافشة فى الطريق الذى تريد أن تسير فيه. وفى أغلب الأحوال يمكن عن طريق الأسئلة قيادة المعارضة إلى النتيجة التى ترغب فيها.

ولكن استخدام الأسئلة يثير عديداً من المشكلات، فقد يلمس المرء ببراءة وتراً عاطفياً بسؤال ما، ويثير بذلك عداء ملحوظاً. وقد مررت بتجربة مماثلة، عندما سألت سيدة سؤالا بسيطا هو: «متى ولدت؟». كنا نملأ استمارة استبيان، وكان سؤالى عادياً تماماً، أو هكذا بدا بالنسبة لى على الأقل. ولكن السيدة تمكن منها هاجس الخوف، من أن تبدو كبيرة فى السن والشعور بأن الحياة تبتعد عنها. وأبدت رد فعل عنيف على ما اعتبرته سؤالا غير ضار.

لقد علمتنى هذه المرأة درسا فانا الآن استخدم هذه الطريقة وأقول للسيدات: فى هذه الاستمارة عن السيارة يتطلب الامر منك بياناً عن عمرك وبعض الناس يفضلون الاجابة

بعبارة أكثر من واحد عشرين عاما». فماذا تفضلين؟ وتشير التجربة دائما إلى أنه من الضرورى الاستعداد قبل توجيه الأسئلة.

ومن الممارسات الجيدة بالفعل أن توضح السبب وراء توجيه سؤال، كلما كان ذلك ممكنا، لأن ذلك يجنبك المتاعب والحرج. والطريقة الأخرى لتجنب الاستجابة غير الضرورية والعاطفية هى الحيلولة دون توجيه أسئلة جبرية، مثل: «ماهو عذرك؟» إن السؤال غير الجبرى، مثل «ماهو شعورك تجاه الموضوع؟»، يسمح لك بالمناقشة الكاملة المستمرة.

ويذكرنى الاستعداد قبل توجيه سؤال بملاحظة، أبداها مهندس صديق لى. فقد كان يناقش الاتصال، ولكن تشبيهاته انطبقت أيضاً على عملية توجيه الأسئلة. فقد قال إن الاتصال يشبه تشييد مبنى والمعلومات تشبه الامدادات لإقامة هذا المبنى فإذا أرسلت الإمدادات والمؤن إلى الموقع دون إعداد التصميمات مسبقاً، فإن عمال البناء قد يبدأون العمل ويقيمون أى شكل للبناء، دون علم بما فى ذهن المهندس المعمارى. والإجراء الصحيح هو أن يرسل المهندس تصميمات المبنى إلى موقع العمل أولاً، ثم يقوم العمال (كما نأمل)، عندما تصل الإمدادات، بوضع كل شئ فى مكانه الصحيح وفقاً للتصميمات. وعند توجيه الأسئلة يتعين عليك إعطاء الطرف الآخر خطه مسبقة لما تنوى الحصول عليه من المناقشة، فإذا حصل الطرف الآخر على الخطة مسبقاً.. فإنك تستطيع حينئذ أن تغذيهم بالمعلومات، وأن تسال الأسئلة التى تراها ملائمة. وجه الأسئلة وسوف يستجيبون بالكثير، إن لم يكن بجميع المعلومات فى وجهة نظر ملائمة.

وهناك مشكلة أخرى فى توجيه الأسئلة تتعلق بصياغة الأسئلة، وهى المشكلة التى لمسناها فى قصة التدخين والصلاة بين القس ورئيسه، فلا يجب أن تسأل أسئلة تحمل أية مضامين غامضة، أو أسئلة يمكن أن تصبح بسهولة فى غير صالحك. ولابد من أن تولى اهتماماً بالغاً بنغمة الصوت وإختيار الكلمات. وهذا الأمر مهم لتحقيق الوضوح ولتجنب أى تلميحات خاطئة، وينبغى أن يتم توجيه الأسئلة ليس لتحقيق تفوق على منافسك، ولكن للتوضيح. إن الأسئلة المعدة جيداً ـ المختصرة والموجهة إلى الهدف الذى تجرى مناقشته ـ هى أداة تفاوضية فعالة لاكتشاف الدوافع وإدراك حاجات المعارض.

ومن الممكن أن يتم استخدام الأسئلة أيضاً لضبط النقاش فى التفاوض. ويتضح ذلك جيدا فى مقال كتبه إيرفنج.ل.لى فى مجلة هارفارد بيزنيس ريفيو، عدد يناير - فبراير ١٩٥٤، بعنوان «أسلوب فرض اتفاق». والمشكلة التى تناولها المقال، كانت تتعلق بالمجموعة الإدارية لمؤسسة كبرى إلى حد ما، وكانت غير قادرة على صياغة سياسات والتوصل لقرارات هامة. وقد غرقت المؤسسة فى خلافات أساسية بين رؤساء الإدارات. وبعد دراسة مكثفة تم حل المشكلة باتخاذ إجراء خاص لعقد الاجتماع. ويوضح مقال «لى» مايلى:

«كان على رئيس مجلس الإدارة أن يواصل العمل كالعادة إلى أن يشعر بوجود مأزق، أى وضع اتضح فيه وجود تعارض الآراء واحتمال وقوع صدام جيداً. وكان محتملاً أن يحدث ذلك فى أية فترة تبرز فيها الخلافات فى الحديث، وعندما يتضح فيها دليل على أن التصويت سيكون متقارباً فى النتيجة، أو عندما تعبر الأقلية عن وجهة نظرها جيداً، وعندما يعارض الناس بعضهم البعض. وعند ذلك كان على الرئيس أن يعلن أنه بوصفه رئيس الإجماع له حق اثارة مسألة «امتياز المجموعة». وبمقتضى ذلك الحق وحتى إشعار آخر.. فإن أى كلام يعبر عن أى خلاف فى الرأى سيكون خروجاً عن النظام، ثم يعطى الرئيس حينئذ الكلمة لأى صاحب اقتراح يحمل وجهة النظر التى تثير الجدل، ويدعى لإعلان أو التأكيد على موقف دون أن يقاطعه أحد، ولايسمح بأى بيانات مضادة. أما موقف المعارضة فيصبح قاصراً على توجيه الأسئلة.

وربما يوجه المعارضون أسئلة للتوضيح، ويسمح بأسئلة من النوع التالى مرة أخرى: «ماهو بالضبط الإجراء الذى تقترحه مرة أخرى؟»، «لقد قلت....هل تعنى هذا؟». ومن المفترض أن تحبط هذه العملية الاندفاع إلى إثارة الخلاف حتى تبذل محاولة لتحقيق تفاهم. وهى أيضاً طريقة لتأكيد الاعتقاد بأن أى صاحب إقترح له حق إتباع أى سبيل لتوضيح موقفه. وأنه لن يتم مناقشة الاقتراح لإبطاله، قبل عرضه بالصورة المناسبة الوافية. وإذا تم تشجيع المستمعين على توجيه أسئلة للاستفسار عما يعنيه المتحدث فإن هذا من شأنه أن يطرح الموقف المتنازع عليه للمناقشة وليس تجميده.

إن الطريقة السابقة تحقق نجاحاً بصورة ملحوظة، واستخدام الوسيلة الملائمة للسؤال قد توجه الاجتماعات إلى اصدار قرارات ناجحة، «وارغمت» المجموعة الإدارية على التوصل إلى اتفاق. إن مقال «لى» يلقى ضوءاً كاشفاً مدهشاً على استخدام الأسئلة. لتحقيق غرض توجيه المفاوضات والتأثير فيها.

المقولات التأكيدية

يمكن أن يكشف أسلوب التساؤل الماهر عن افتراض خفى، يكون أساس رد الفعل العاطفى العنيف. ومن هذه الظروف يصبح من قبيل الإستراتيجية الجيدة الإدلاء بالمقولة البسيطة، «أنا أتفهم شعورك». ومن الممكن أن يزيل هذا النوع من التصريحات الحاجة الملحة للتحدى؛ لأنك تبلغ المعارض أنه مسموع ومفهوم، وأنك تتفهم شرعية وصحة وجهة نظره. وعلاوة على ذلك فإن إبلاغك المعارض بأنك تدرك تصوره الذهنى، قد يغريه على أن يبحث تصوراتك أنت أيضاً.

والاستخدام المناسب للتصريحات هو وسيلة، ليس للتحكم فى التفاوض فقط، ولكن لتزويد معارضك بالمعلومات التى تريده أن يعرفها. وقبل كل شيء، حاول أن تحتفظ بالتحكم الانفعالى الكامل فى أى تصريح، ولا تتجنب التصريحات العاطفية، ولكن تأكد من أنها تدفع المفاوضات للأمام ولاتوقفها. ويقدم ميكيافيللى نصيحة غالية حول كيفية عدم استخدام التصريحات! «اعتقد أنه من قبيل الدليل على الحذر البالغ بالنسبة للرجال، الامتناع عن توجيه التهديدات والكلمات المسيئة لأى شخص، والإحجام عن التقليل من شأن قوة العدو، باستثناء ذلك العدو الذى يجعل الانسان أكثر حرصاً، والعدو الآخر الذى يزيد من كراهيته لك، ويكون أكثر دأبا فى جهوده للإضرار بك».

وعندما يبدو أن عملية التفاوض تتجه نحو طريق مسدود، فإنه من قبيل الإستراتيجية الجيدة تنقية الأجواء بتصريح فضفاض، مثل: «إن هذا أفضل مايمكننا عمله فى ظل الظروف الحالية». ويخاطب ذلك حاجة المعارض للمعرفة والفهم، ويضطره لإعادة النظر فى الوضع. وربما تقرر أن الإستراتيجية الأفضل هى اتخاذ خط أقل تشدداً أو التوصل لحل

وسط حول موضوع ما. وفى هذه الحالة.. يمكنك القول: «لا أعتقد أننا سنواجه متاعب كثيرة من هذا الموضوع، إذا استطعنا تسوية الموضوع الآخر بصورة ملائمة». وهذا التصريح يشير إلى النية لتقديم تنازل بشأن الموضوع الأول، مما يؤدى إلى تسهيل تقدم التفاوض. وهذا يعتبر إتصالا تكتيكيا، ووسيلة لحماية موقف الشخص، مع الإشارة فى الوقت ذاته لإمكانية تعديل هذا الموقف.

وهناك نموذج آخر للتصريحات التوضيحية هو: «إذا خففت مطلبك ولو قليلاً فسوف أفعل كل ما أستطيع، كى أروج لهذه السلعة بين زملائى». غير أنه إذا لم يتم تقديم تنازل أو إجراء تعديل فإن مثل هذه التصريحات قد تؤدى إلى تعثر فى المفاوضات.

إن الاستخدام الصحيح للتصريحات يتطلب اهتماماً وثيقاً باختيار الكلمات والجمل. وأحيانا تتسبب كلمة واحدة مفعمة بالمعانى العاطفية فى كارثة. وعلى سبيل المثال.. استخدام أحد المحامين فى جلسة أولية صفتى «سعيد» و«ثرى» بنتائج غير متوقعة، وكان يحاول مناقشة فوائد موضوع معين، زعم أنه سيجعل موكله ثريا، وقد أقحم بلباقة بطريقة أو بأخرى صفة «سعيد». وعند مناقشة القضية فى وقت لاحق، اتفقت وزميلى على أنه إذا استخدم المحامى الآخر صيغتى المقارنة «أسعد» و«أغنى».. فإنه لن يثير عداء موكلنا، ولن يوقف التفاوض. وحتى الشخص المهم الذى يوهم نفسه بأنه سعيد وثرى، لايهتم عندما يقال له: «هذا سيجعلك أسعد وأغنى».

وفيما يلى حادثة يمكن فيها لأحد الأطراف ـ عن طريق فهم المواقف النسبية للأطراف واستخدام الكلمات الملائمة ـ حمل الطرف الآخر على اتخاذ الخطوة الأولى.

أراد ج.ب.مورجان ذات مرة شراء قطعة أرض كبيرة بها معادن نفيسة، فى منيسوتا من جون.د.روكفلر، ولم يفعل روكفلر شيئا سوى إرسال ابنه جون للتحدث فى الموضوع.

وسأل مورجان: «حسناً ماهو السعر الذى تعرضه؟».

فقال جون الصغير: «أعتقد ياسيد مورجان أنه لابد أن هناك خطأً ما، فلم أجئ هنا

أبيع، و لكنى فهمت أنك ترغب فى الشراء». (ربما تتذكر أننى سرقت ورقة من كتاب السيد روكفلر، نيابة عن موكلى فى المكتب القديم الذى يجرى هدمه ـ الفصل الثانى).

والتكنيك الجيد يتضمن أكثر كثيراً من مجرد اكتشاف حاجات معارضك، ولابد من استخدام المعلومات التى اكتسبتها بالوسيلة الأكثر الناس. كيف مارس سياسى محنك، هو مارك هانا، مهارته فى التأثير على رجل أعمال شاب .. إنه مثال لتطبيق نظرية الحاجة.

عندما كان ماكينلى يتنافس على الرئاسة فى عام ١٨٩٦، نظم السياسى الشهير مارك هانا أعظم حملة انتخابية للجمهوريين فى تاريخ أمريكا. وكان يحاول فى مناسبة معينة التأثير على ويليام بير، وهو رجل أعمال شاب من نيويورك. وكانت الإستجابة التى يرغب فى الحصول عليها هى ولاء مستر بير للجمهوريين، فقد استغل حقيقة أن الدوافع الغريزية حاضرة دائما لدى الكائن الحى، وجاهزه لاستشارتها. ونظراً لأن استجاباتها ليست محددة.. فإنها قد تؤدى إلى تعديلات مختلفة. وكانت الدوافع الغريزية التى أثارها تتعلق بالولاء للأسرة، وهو نمط معروف يتناول ميولاً غريزية مباشرة أخرى. أما المثير الذى لجأ إليه فكان سلسلة من التعليقات الحوارية عن والد بير. وسأله أولا: «هل أنت نجل القاضى بير فى أوهايو؟ ولك عم يعيش فى إيسلندا..أليس كذلك ؟» واستمر فى سؤاله عن أقاربه..الرجال العظام، ومالبث أن وجد بير يتحدث ليواصل حديثه عن الأعمال التجارية لساعة أو أكثر. وبهذه الطريقة اكتسب صديقاً جيداً فى شخص رجل الأعمال الشاب، وضمه إلى جانب الجمهوريين. فقد ربط التوافق مع الجمهوريين بالدوافع الأبوية ودوافع العيش مع جماعة.

وتعتبر هذه المقابلة بين مارك هانا ومستر بير تفاوضاً، فقد كان لدى هانا هدف محدد، وهو إقناع الشاب بالعمل لصالح قضية الجمهوريين. وقد خاطبت الإستراتيجية التى استخدمها هانا حاجة الشاب للانتماء، ولأن يكون جزءاً من جماعته العائلية.

وهناك بالطبع وسائل عديدة لقول الكلمة الفظة التى نضطر جميعاً لقولها ـ كلمة «لا». فالعميل يقول: «لاتتصل بنا، فسوف نتصل نحن بك». ويقول رجل بارز: «عند

رفض دعوة للتحدث، أحاول تقليل جميع الأنشطة الخارجية إلى أدنى حد واضح، وذلك فى المناسبات التى أتلقى فيها دعوة، كى أفعل شيئا ما ممتعاً مثل اقتراحك بأننى لابد أن أعزز شخصيتى».

يقول الزبون الذى لم يقرر الشراء: «سأفكر فى الأمر»، أو «لابد أن أتحدث فى هذا الأمر مع شركائى». وقد يقول المفاوض: «لننحى هذه النقطة جانباً الآن..وسنعود إليها فيما بعد».

كيفية صياغة الأسئلة

يدرك معارضك ـ دون وعى ـ القوة الهائلة المحتمل أن تتضمنها الأسئلة. ولذلك.. فإنه إذا لم يتم تناول عملية توجيه الأسئلة بطريقة ذكية، فقد تتسبب فى إثارة قلق بالغ لدى الشخص المسئول. وهذا القلق إشارة إلى شعور المرء بأن احترام الذات أو تقدير الذات أو الشخص نفسه عرضة للخطر. وإذا أبدى معارضك دلائل تعبر عن قلقه ـ خلال عملية توجيه الأسئلة ـ فلابد أن تفعل شيئاً ما حيال هذا الأمر؛ إذ ينبغى عليك التصرف فوراً لإزالة مصدر عدم الارتياح، ويمكنك التقدم إلى مجال آخر أو إزالة السؤال بتوضيح غرضك. وكما يشير الدكتور جورج جالوب: «عندما تشرع فى توجيه الأسئلة.. فإن الشخص الآخر يتساءل على الفور: لماذا يريد أن يعرف؟»

ومن الممكن تجنب إثارة القلق أيضاً بإعطاء الاهتمام للنقلات فى الحديث، فعندما يصبح من الضرورى أن تغير الموضوعات، لابد أن تعرف الاتجاه الذى تريد السير فيه؛ لتتأكد أن الانتقال سلس ومنطقى. وأخيراً،كُن حريصاً على تذكر أن توجيه الأسئلة يثير ردود فعل فى ذهن الشخص الآخر، وعليك أن تدرك ردود فعله. ويجب أن تكون على دراية جيدة بما تحاول إثارته من ذهن الشخص الآخر، ولاتسأل أسئلة بالمصادفة دون اعتبار للعواقب المحتملة. تذكر قصة المحامى الشاب الذى وقف أمام شاهد وسأله:

ـ «هل شاهدت بداية المشاجرة المزعومة؟»

ـ «لا».

ـ «أنت لم تصل إلى المكان حتى انتهاء المشاجرة؟»

ـ «هذا صحيح».

وبدلا من أن يكتفى المحامى بهذا الاستجواب ويتوقف عند هذا الحد.. فقد مضى يسأل: «إذن كيف عرفت أن المدعى عليه قد قضم جزءاً من أذن المدعى» ؟

ـ «لقد رأيته يقذفها من فمه؟»

ويقسم البعض الأسئلة إلى ثلاث فئات: ما الأسئلة الموجهة؟ وكيفية صياغتها؟، ومتى توجه؟ وقالوا ـ على سبيل المثال ـ إذا طرحت سؤالا بطريقة ما.. فإنك قد تحصل على مساعدة ذات شأن. غير أنك إذا طرحت نفس السؤال بطريقة أخرى.. فإنه ربما يغيظ المعارض، أو يحدث له لبساً، أو يدفعه للانسحاب. ولندرس الآن بإيجاز هذه التصنيفات للأسئلة، التى تتيح لنا قدراً فى التبصر المفيد، رغم حقيقة أنها لاتساعدنا فعلياً فى صياغة سؤال معين لهدف محدد.

ماذا؟

لايجب أن تسبب الأسئلة الضيق، فهى ليست إجراءات تأديبية، ولاينبغى أن تظهر علامات الزعامة، ولابد أن تكون الأسئلة لها صلة بالموضوع للمساعدة فى تشكيل معان ولحظات تبصر جديدة، وتساعد كذلك فى تزويدنا بـ «خبرات» جديدة. وعندما يأتى موظف متأخراً، وتقول له: «هل تعلم كم الساعة الآن؟»، فأنت لاتريد ـ فى الواقع ـ أن تعرف الوقت فإنك تريد معاقبته، وتريد أن تريه من هو المدير المسئول. وهناك طريقة أخرى مختلفة كلية للتعامل مع هذا الموقف، وهى أن تبدأ بتوجيه سؤال: «هل لديك أى مشكلة تسببت فى تأخيرك، وهل أستطيع المساعدة فى حلها؟» فربما تسببت مشكلة عائلية فى تأخيره.

كيف؟

ينبغى ألا تكون الأسئلة قسرية، حيث لايجب أن تضع شخصاً فى مأزق. ويذكرنا

القديس سان جون بهذه الحقيقة، قائلاً: «إن المحقق المتواضع البسيط ـ وليس الوقح ـ هو الذى يحقق تقدماً حقيقياً ومأمونا». وكما ذكرت آنفا.. فإنه إذا وضعت أساساً للسبب الذى من أجله تريد المعلومات، فسوف تساعد فى إزالة القلق والتوتر. ولو كنت بصدد سؤال عن المستقبل.. فإنه من المهم أن تدرك عما تبحث عنه! فهل تسأل بحثا عن الدليل أو عن «التقديرات» ؟، فالأولى تسأل عن الحقائق والأخرى تسأل عن الرأى. وأخيراً.تخير صياغة أسئلتك حتى تكون الإجابة التى تريدها أسهل، فمثلاً.. إذا كنت تبيع المياه الغازية، فاسأل: «هل تريد الكوب الكبير؟»، وليس «هل تريد الكوب الصغير أم الكبير» ؟

متى؟

إذا كنت تريد التحكم فى حوار أو التغلب على المقاطعه أثناء الحديث.. فإنه يمكنك توجيه سؤال. وأولا.. يجب أن تدخل مقاطعة الحديث فى سؤالك التالى، ولنضرب مثالاً: هو أن مكالمة هاتفية من زوجة المشترى، تقطع محادثات مستمرة منذ ١٥ دقيقة حول صفقة على وشك إتمامها..فإنك لاتستطيع استئناف المحادثات بعرض كل تفاصيل الصفقة مرة أخرى. ومن الممكن أن نقول: «انظر .. إن القرارات الكبرى متروكة لزوجاتنا، ولكننا لانزال مضطرين لاتخاذ قرارات العمل البسيطة. أليس كذلك؟ ولانزال مطالبين بتقرير ما إذا كنا نشترى ثلاثمائة جرار هذا العام. كما قلت ثلاثمائة جرار..»

ثانيا.. إذا ضمنت سؤالك أخر تصريح لمجموعة أثناء الحوار.. فإن ذلك سيدفع المجموعة إلى العودة بتفكيرها إلى المسار الذى تريده، وستجد أن ذلك أسلوب مفيد للغاية فى توجيه السؤال. على سبيل المثال.. افترض أنك دعيت لعقد مؤتمر، بغية الحصول على بعض المعلومات عن مشكلة فى الإنتاج. وبعد ساعة من بداية المؤتمر.. لايزال المؤتمرون يناقشون مشكلة الإمدادات. حاول ـ فى الوقت المناسب ـ أن تقول للمؤتمرين إلى أين وصلوا بصراحة، ووجه حديثك إلى أحدهم قائلاً: «جيم، هل تستطيع أن تطبق نفس الرؤية التى عرضتها بالنسبة لمشكله الإمدادات على مشكلة الانتاج؟» فأنت بذلك تعيدهم إلى المسار الذى ترغبه.

وبنفس قدر الفائدة التى تبدو فى أسلوب تصنيف الأسئلة.. فإن هذا الأسلوب لم يشر إلى كيفية صياغة أسئلة لمناقشاتك. ولندرس وسيلة مختلفة: ماهى الأغراض التى يخدمها سؤال ما فى عملية الاتصال؟ ويمكن لهذه الوسيلة أن تنتج لحظات تبصر مفيدة، كما قد تكون نافعة فى تمكينك من تركيب السؤال.

خمس وظائف للأسئلة

من الواضح أنه يمكن تقسيم الأسئلة إلى خمس وظائف أساسية:

١ ـ إثارة الاهتمام، وتوفير الظروف التمهيدية لتشغيل تفكير الطرف الآخر.، كما فى سؤال: «كيف حالك» ؟

٢ ـ الحصول على المعلومات، وتزويد السائل بالمعلومات،كما فى سؤال: «كم ثمن هذا» .

٣ ـ إعطاء المعلومات، وتزويد الطرف الآخربالمعلومات،كما فى سؤال: «هل تعلم أنك تستطيع تدبير هذا؟»

٤ ـ الشروع فى التفكير، ودفع تفكير الطرف الآخر للعمل، كما فى سؤال: «ما اقتراحك حول هذا الموضوع؟».

٥ ـ الوصول إلى النتيجة. دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة، كما فى سؤال: «أليس هذا وقت التصرف؟»

هناك مميزات لهذا الشكل فى أشكال أساليب دراسة عملية توجيه السؤال. ومن الممكن أن يخدم إدراك أن سؤالاً قد يخدم وظيفة أو أكثر من هذه الوظائف، وهذا يتيح لك فرصة إعداد سلسلة من الأسئلة الوظيفية التى تستطيع استخدامها أثناء سير التفاوض. والاحتفاظ باحتياطى من الأسئلة الوظيفية الجاهزة، فى أى وقت ـ يسمح لك بتوجيه مجرى المحادثات بأى طريقة تريدها، ويمكنك تركيب عدة أسئلة، تساعد فى توجيه إستراتيجيتك الشاملة.

وفى الوقت نفسه.. لابد أن تكون لديك عدة أسئلة، جاهزة للتوجيه المستمر، وفقاً لكل تكتيك على حدة. وحتى عندما يستحوذ المعارض على معظم الحديث.. فإنه يمكنك أن تسمح بذلك بثقة لأنك تستطيع دائما ـ باستخدام سؤال ـ أن تسيطر على المحادثات.

وسوف ندرس الآن كل وظيفة من وظائف الأسئلة على حدة:

*** الوظيفة الأولى - إثارة الاهتمام:**

عندما يسألك راكب فى المترو أو القطار السؤال التالى، «صباح جميل.. أليس كذلك؟»، فهذا يهدف ـ بدرجة تزيد أو تقل ـ إلى صرف إنشغالك الذهنى. ويندرج عديد من الأسئلة التقليدية التى توجه مثل: (كيف حالك) تحت هذه الوظيفة. وفيما يلى بعض الأمثلة المحددة: «ألن يكون رائعا أن..؟»، و«هل يزعجك أن..؟»، و «هل تستطيع مساعدتى؟»، و«بالمناسبة، كم مرة حدث أنى..؟»، و«هل يمكننى..؟»، و «هل تستطيع أن تخبرنى..؟»، و «إذا كنت كريماً بدرجة كافية..؟»، ويمكنك أن ترى فى هذه الوظيفة للأسئلة أن دواعى إثارة القلق قليلة:

*** الوظيفة الثانية - الحصول على المعلومات:**

هذه أسئلة تستهدف الحصول على المعلومات. وفيما يلى بعض الكلمات التى تبدأ بها الأسئلة من هذا النوع: من، ماذا..، متى..، أين..، هل يجب ..، هل تستطيع..، على سبيل المثال، سوف. ويمكن أن يثور القلق، إذا لم يتم التحقق من سبب الرغبة فى الحصول على المعلومات.

*** الوظيفة الثالثة - إعطاء المعلومات:**

نحن نعلم جيداً أن الأسئلة ـ فى كثير من الأحيان ـ تتضمن وتعطى كماً كبيراً من المعلومات، على الرغم من حقيقة أنها قد تبدو مركبة بصورة، تراعى القواعد النحوية للحصول على المعلومات. وعلى سبيل المثال أسئلة اليأس: «لماذا ولدت؟»، و«ماذا يوجد للعيش من أجله؟» إن هذه الأسئلة تتضمن قدراً كبيراً من المعلومات، التى يستطيع أى

شخص ينصت إليها أن يفهمها بسرعة وسهولة، ويمكن للأسئلة أن توجه تهماً. وهذه قصة سيارة اصطدمت بتل وأصابت جانباً من منزل، وهنا بحثت الأم بالداخل فوراً عن ابنها الشاب، وصاحت بالسؤال: « جورج..أين أنت؟ »، وأجابها صوت خائف: «لم أفعل أى شئ.. يا أمى.» وربما تستخدم أسئلة أخرى تخدم هذه الوظيفة، للكشف عن الاعتراضات الخفية: «حسناً لماذا لاتريد الذهاب؟». وهذه بعض الأمثلة التوضيحية الأخرى: «هل تود حثك على التصرف؟» و«هل هذا أيضاً..؟» و«هل يمكن حل أى من مشكلاتك»، و«أوه..حقاً؟» وأحيانا يريد الشخص إطالة اهتمام الشخص الآخر، وتقول: «هل (فعلت هذا) الشئ من قبل؟» أو ربما تريد وضع المستمع فى موضع الدفاع بسؤاله: «أليس الأمركذلك..؟» ومن أمثلة الكلمات التى تستخدم فى هذا النوع من الأسئلة: لأن، إذا كنت، هل أنت هل تستطيع.

إن عملية توجيه الأسئلة هى ذاتها طريقة لتقديم المعلومات، وللأسئلة نوع من القوة التعليمية مقترنة بها، فهى تحمل معلومات فى طياتها. والأشخاص الذين يسألون نفس السؤال مرتين، قد يجيبون عنه إجابة مختلفة فى المرة الثانية، لأن اتجاههم يتغير بفعل تلقى السؤال فى المرة الأولى. والأسئلة التى توجه بتسلسل معين، تنطوى على اتجاه لنقل معلومات، مثل: «هل هناك عدالة فى الولايات المتحدة؟»، «هل هناك عدالة للجميع؟»، «هل هناك عدالة للسود؟» وتنزع الأسئلة المتتابعة إلى إعطاء المزيد والمزيد من المعلومات.

* **والوظيفة الثالثة**: تسبب قلقاً عندما يشعر المجيب بأن المعلومات المعطاة تهدده.

* **والوظيفة الرابعة - الشروع فى التفكير:**

هناك أسئلة مثل: «هل أنت..على الإطلاق..؟» و«هل أنت..الآن..؟» و«خمن ماهو ثمن هذا الشئ؟». «ألست محظوظاً لأن..؟»، «إلى أى مدى..؟» و«إذا كنت..؟»، هل هناك؟». وهذه بعض الكلمات التى تستخدم من هذه الأسئلة: «كيف، لماذا، هل، هل تود، صف». ويمكن أن يكون القلق نتيجة ثانوية غير مقصودة للتفكير، إذا شعر المجيب أنه عرضة للخطر.

* **الوظيفة الخامسة ـ الوصول إلى نتيجة:**

ومن الممكن أن تسبب هذه الوظيفة قلقاً، عندما تريد قيادة المستمع إلى الاتجاه الذى تريده أن يسير فيه، والاتجاه الذى قد لايريد هو السير فيه. وربما يحدث ذلك عندما تبدأ بأسئلة من قبيل: «أليس هذا حقيقة؟»، و «ماذا تفضل؟»، و «هل هذه الطريقة الوحيدة؟»، و«أين تريد تناول الطعام هنا أم هناك»، و«هل هذا أيضا بسبب..؟».

منظومة الأسئلة

من أجل تمكين القارئ من دراسة المجموعة المتنوعة الكبيرة من الأسئلة، التى يمكن وضعها بتجميع الوظائف المختلفة.. فإننا نقدم منظومات الأسئلة الخمسة التالية. ويتضمن كل سؤال فى المنظومة تركيبتين من الوظائف الخمسة، ونقدم فى النهاية ٢٥ شكلاً مختلفاً للأسئلة.

I - (إثارة الاهتمام)

توفير الظروف التمهيدية لتشغيل تفكير الطرف الآخر.

١ - توفير الظروف التمهيدية لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)	(١-٢) «معذرة، هل يمكنك مساعدتي؟» «معذرة، هل أستطيع مساعدتك؟»
٢ - تزويد السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(١-٢) (سؤال تصنيف التعامل) «هل تتكرم بأن تخبرني بالثمن»
٣ - تزوي الطرف الآخر بالمعلومات (إعطاء المعلومات)	(١-٣) «هل لى أن أسأل كم مرة أخبرتك بأن تعبر الطريق من عند الناحية؟»
٤ - تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع فى التفكير)	(٤-٢) السؤال الافتتاحي والقيادى: «فى أى اتجاه ستسير الشركة، بعد أن تعطيها رأيك الصحيح» ؟
٥ - دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة (الوصول لنتيجة).	(٥-٢) «هل نستطيع الذهاب عندما تحدد رأيك» ؟

II - (إعطاء المعلومات)

(تزويد الطرف الآخر بالمعلومات)

١ - توفير الظروف التمهيدية لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)	(٣-١) «هل لى أن أسألك. هل اشتريت مرة بالتقسيط» ؟
٢ - تزويد السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(٣-٢) «لأن الشيك قد ردّ دون صرف» ، «هل تصر على الدفع نقداً» ؟
٣ - تزويد الطرف الآخر بالمعلومات	(٣-٣) «هل تعلم أنك تستطيع تدبير

(إعطاء المعلومات)	«ذلك إذا تركت نفسك تحاول؟»
٤ ـ تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع فى التفكير)	(١ـ٤) (سؤال التصنيف المخطط «هل تستطيع إبلاغى ماهو إقتراحك فى هذا الشأن؟»
٥ ـ دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة.	(١ـ٥) «آمل ألا تعارض (تمانع طلبى إليك،!! هل إبرمنا صفقة؟»

(الحصول على المعلومات)

تزويد السائل بالمعلومات

١ ـ توفير الظروف التمهيدية لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)	(٢ـ١) «بالمناسبة هل لديك الوقت؟»
٢ ـ تزويد السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(٢ـ٢) «أين يجب أن أتناول الطعام؟، وكيف أستطيع أن أصل هناك»
٣ ـ تزويد الطرف الآخر بالمعلومات (إعطاء المعلومات)	(٣ـ٢) كيف تتهجى كلمة السباحة ذات حرف الـ «د» المتكرر.
٤ ـ تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع فى التفكير)	(٣ـ٤) «ماذا كان ما أخبرك به حقيقة، لماذا لاتفعله؟» «إن الإجابة واضحة، ألاتظن ذلك؟»
٥ ـ رفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة (الوصول لنتيجة)	(٣ـ٥) سؤال تصنيف المشاركة..إدخال المشاركة المهمة فى السؤال، «الرئيس يحب هذا .. ألا تحبه؟» «انظر إلى الاتفاق لترى ماإذا كان صحيحاً، وإذا كان كذلك، فهل توقع هنا؟».

(الشروع فى التفكير)

تشغيل تفكير الطرف الآخر

١ ـ توفير الظروف التمهيدية لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارةالاهتمام)	(١ـ٤) «بالمناسبة، كيف ترد على هذا الاقتراح؟»
٢ ـ تزويد الطرف السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(٢ـ٤) (أسئلة التصنيف الفاترة والكاشفة، والتوجيهية) «لأى مدى تعتقد أننا نستطيع تحمل ذلك؟»
٣ ـ تزويد الآخر بالمعلومات (إعطاءالمعلومات)	(٤ـ٣) (أسئلة التصنيف!! إلقاء الضوء على حالة ذاكرة الشخص الآخر) «هل سمعت من قبل عن قانون روبنسون ـ باتسمان؟» «ألم أخبرك من قبل كم أنت ذكى؟»
٤ ـ تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع فى التفكير)	(٤ـ٤) (أسئلة تصنيف البديل الضمنى) «هل أفكارك ستكون مقبولة خارج الولاية كما هى داخل الولاية؟» «هل ستهدأ أو تخرج من هنا» ؟
٥ ـ دفع تفكير الطرف الآخرللوصول إلى نتيجة (الوصول لنتيجة)	(٤ـ٥) «لماذا لاتدعنى أحدد المطعم، عندما تبلغنى بأى الطعام تحب. الفرنسى أم الإيطالى؟»

(الوصول لنتيجة)

(دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة)

١ ـ توفير الظروف التمهيدية لتشغيل تفكير الطرف الآخر (إثارة الاهتمام)	(٥ـ١) «ألا تعرف أن تلك هى الطريقة الوحيدة، إذا لم تصدق ماأبلغتك به؟»
٢ ـ تزويد السائل بالمعلومات (الحصول على المعلومات)	(٥ـ٢) «إذن فرأيك المدروس هو الذى يتفق مع القانون، وسأكون منتهكاً لقانون مكافحة الاحتكار» ؟
٣ ـ تزويد الطرف الآخر بالمعلومات (إعطاء المعلومات)	(٥ـ٣) (سؤال التصنيف الافتراضى) «ماذا ستفعل بيخت؟»
٤ ـ تشغيل تفكير الطرف الآخر (الشروع فى التفكير)	(٥ـ٤) «أليس صحيحا أنك لاتحبه بسبب اتجاهه السياسى؟»
٥ ـ دفع تفكير الطرف الآخر للوصول إلى نتيجة (الوصول لنتيجة)	(٥ـ٥) (سؤال التصنيف ذو الاتجاهين، أى فكرتين استنتاجيتين) «هل تفضل التفاوض مع فريق كبير وشركة كبيرة، أم مع فريق صغير وشركة صغيرة؟».

ثلاث وظائف أو أكثر فى سؤال

من الممكن أن يتضمن سؤال واحد ثلاث وظائف، وأحياناً ما تكون هذه الأسئلة مضللة أو خطيرة، بل إنها تصبح مربكة لأنها محملة بعدة وظائف؛ فمثلاً: «هل تعتقد أن بيع خيول الشرطة كبيرة السن إلى معبأ اللحوم يجب أن يستمر أم لا؟» وفى هذه الحال.. ستكون الإجابة «لا»، والإجابة بـ «نعم» تعنى نفس الشئ. وقد تعنى الإجابة بـ «لا» قد

تعنى أن البيع لايجب أن يستمر، بينما تعنى والإجابة بـ «نعم» أنه لاينبغى أن يستمر بيع خيول الشرطة كبيرة السن. وهناك سؤال آخر ثلاثى الوظائف مماثل، يحقق جذب الاهتمام وإعطاء معلومات، والسعى للوصول إلى نتيجة، ويعد سؤال موظف الاستقبال الهاتفى مثالاً لذلك. وعديد من أسئلة البائعين الختامية تعد من نوع الأسئلة ذات الوظائف الثلاث: «هل تفكر فى إلقاء نظرة على ذلك، لترى ماإذا كانت المعلومات صحيحة، ثم هل من الممكن أن توقع هنا؟» فهذا السؤال يتضمن الوظائف الأولى والرابعة والخامسة.

التصنيفات القديمة للأسئلة، مقارنة بالاستخدام الجديد لوظيفة السؤال:

لنقارن الآن بعض تصنيفات الأسئلة، ونرى كيف تكشف عن الوظائف التى تتضمنها. وفيما يلى قائمة بتصنيفات الأسئلة: والمجموعة الأولى هى الأسئلة، التى تصنف على أنها أسئلة سهلة، والثانية تصنف على أنها أسئلة صعبة. وستلاحظ أن المجموعة الأولى تحقق الوظائف الأولى والثانية والرابعة، فى حين تميل المجموعة الثانية لأداء الوظيفتين الثالثة والخامسة، وهذا لايقتضى ضمناً أنه لايجب استخدام الأسئلة التى تحقق الوظيفتين الثالثة أو الخامسة، ولكنه يكون من الأصعب ـ فحسب ـ إعطاء المستمع معلومات، وجعله يتوصل إلى نتيجة عن طريق عملية توجيه الأسئلة، والحصول على معلومات، والشروع فى التفكير، وجذب الاهتمام.

الوظائف	تصنيفات الأسئلة السهلة
٥ ـ	ـ لايمكن الإجابة عن الأسئلة المفتوحة بكلمة «نعم» أو «لا» البسيطة، فهذه الأسئلة تبدأ عادة بـ: من أو ماذا أو متى أو أين أو لماذا أمر كيف، مثل: «لماذا فعلت ذلك؟».
٢ ـ ٤	ـ الأسئلة الصريحة تدعو الشخص الآخر للتعبير عن تفكيره بحرية، فهى تعطية نطاقاً فى الإجابة، مثل: «هل ستخبرنى ياتوم كيف يبدو لك هـذا ؟»

٢ ـ ٤	ـ تعطى الأسئلة «القيادية» إتجاه الإجابة: «إذن ألايمكنك أن ترسل خطاباً إلى توم؟»
٤ ـ ٢	ـ لاتحمل الأسئلة الفاترة سوى مشاعر قليلة، مثل: «الآن.. ماذا نقول عن الخطوة التالية فى حل هذه المسألة الحسابية؟»
٤	ـ الأسئلة المخططة هى جزء من نتيجة منطقية شاملة، جرى التفكير فيها مسبقاً، مثل: «وبعد أن أوليت اهتماماً بالجزء الأول، فماذا سيكون اقتراحك حول ذلك؟»
١ ـ ٢	ـ تسمح أسئلة التعامل للمجيب بأن تعرف بأنه يستطيع المساعدة، عندما يعرب عن وجهة نظره. هل تستطيع مساعدتى ياجو بأحد إقتراحاتك الممتازة؟
٤ ـ ٢	ـ تساعدك الأسئلة الكاشفة فى إمعان النظر، فيما يدور فى ذهن الشخص الآخر، مثل: «لماذا تشعر بذلك تجاهها؟»
٤ ـ ٢	ـ تركز الأسئلة التوجيهية على نقطة معينة مفهومة، مثل: «ما أقصى تكلفة تتوقعها؟»
٤	ـ توفر الأسئلة القياسية التأثير المرتد عن حالة الشخص الآخر، مثل: «ماهو شعورك تجاه ذلك؟» و «كيف أثر فيك ذلك؟»

تصنيفات الأسئلة الصعبة

٣ ـ ٥	ـ تحمل الأسئلة المغلقة الشخص الآخر على التصديق على وجهة نظرك المقصورة سلفاً، مثل: «إذا كنت قد اقتنعت بأن هذه العمل مدمراً لك. فإنك لن تتخذه أليس كذلك؟»
٣ ـ ٥	ـ تضع الأسئلة المحملة بالمعانى الشخص الآخر فى مأزق، مهما كانت

	إجابته، مثل: «هل تعنى أن تبلغنى بأن الحل الذى طرحته، هو الحل الوحيد لهذه المشكلة، وأنه الحل الصحيح.»
٣ ـ ٥	ـ تعكس الأسئلة الساخنة حجماً جيداً من المشاعر تجاه المجيب، مثل: «وبعد أن قضينا بالفعل قدراً كبيراً من الوقت لبحث مشكلتك، ألاتظن أننا يجب علينا الانتقال إلى مشكلة أخرى؟»
١ ـ ٥	ـ تخطر الأسئلة الطارئة على بال السائل فقط، مثل: «بالمناسبة، ماهو انطباعك عن كيفية تعامل مديرك مع هذا الموقف؟»
٤ ـ ٥	ـ أسئلة الخدعة يبدو أنها تحتاج إلى إجابة صريحة، غير أنها تضع المجيب بالفعل فى مأزق، مثل: «ماذا ستفعل حيال مشكلة زواجك ـ هل تقرر الطلاق أو الانفصال، أو فسخ عقد القران؟».
٣ ـ ٥	ـ تعكس الأسئلة العاكسة أو أسئلة المرايا ببساطة.. وجهة النظر الأخرى، أو جهة نظرك أنت، مثل: هكذا أرها، ألا تتفق معى؟
٥ ـ ٣	ـ «أتظن أن هذه الخطة لن تنجح لأنها مكلفة للغاية»

الأسئلة النحوية والوظائف

هناك أربع طرق لتركيب السؤال نحوياً. وبعض هذه التراكيب تكيف نفسها، على أساس وظيفة واحدة لكل سؤال، بشكل أكثر سهولة من التراكيب الأخرى. والطريقة الأولى أننا نستطيع ـ عن طريق وضع الفاعل بعد الفعل المساعد ـ تكوين سؤال من النوع الذى يؤدى الوظيفة الرابعة، مثل: «هل أنت ذاهب؟»، أو سؤال يحقق الوظيفة الثانية، مثل: «هل ذاكرت الليلة الماضية؟». والطريقة الثانية لتركيب سؤال، هى عبارة عن استخدام ضمير أو ظرف استفهام، مثل: من، ماذا، أين، كيف. وهذه الأدوات تشكل ـ فى العادة ـ سؤالاً يحقق الوظيفة الثانية أو الرابعة.

ويتكون الشكل الثالث للسؤال، بإضافة جملة استفهامية إلى جملة تقريرية، مثل: «لقد ذاكرت، أليس كذلك» ؟

ويمكن استخدام هذه الطريقة لتركيب سؤال يؤدى الوظيفة الخامسة. أما الطريقة الرابعة لتكوين سؤال. فهى عبارة عن استخدام أداة استفهام فى نهاية جملة تقريرية، مثل: «أكنت تذاكر؟»، وتحقق الأسئلة المكونة بهذه الطريقة الوظيفة الخامسة.

ومن الممكن استخدام أى من هذه الطرق الأربع، لتكوين أسئلة تؤدى الوظيفة الأولى، وأسئلة تحقق الوظيفة الثالثة. وعلاوة على ذلك.. فإننا عندما ندرس مقاطع ومضمون الكلام، نستطيع أن نرى كيف يمكن استخدام أياً من التراكيب النحوية، لتحقيق أى من الوظائف الخمس للأسئلة.

عملية بناء السؤال

إن فهم وظيفة السؤال ليست سوى جانب واحد من عملية متكاملة، وصياغة سؤال تتطلب قدرات أخرى تشمل مشاعرك الحدسية تجاه الموقف، وقدرتك على ابتكار سؤال يضع ـ فى الاعتبار ـ عدداً من مفاتيح الاجابة المدركة وغير المدركة، التى يحملها الموقف فى حينه. وقد تم إعطاء عديد من الأمثلة لأشكال الأسئلة، ولايزال من الضرورى أن نضع فى الاعتبار أن شكل أى سؤال منطوق، يمكن أن يختلف بفعل النبرة والتعريض «الإشارات التفسيرية» والتأكيد على مقاطع معينة، وأساليب الحديث الأخرى التى تستخدمها لمتابعة الحوار والتأكيد على جوانب معينه فيه. ويمكن أيضاً أن يتغير النص الكامل لرسالة مكتوبة بطرق مماثلة.

إن الاستخدام البسيط لسؤال.. «كيف أنت؟» يمكن تغييره من وظيفه لوظيفة أخرى، عن طريق التأكيد على كلمة ما:

إن سؤال: «كيف أنت؟» (How are you ?) دون تأكيد على كلمة بعينها، يحقق الوظيفة الأولى، وهى إثارة الاهتمام.

وسؤال: «كيف يكون حالك» (How are you ?) (مع التأكيد على فعل السؤال)، يحقق الوظيفة الثانية، وهى الحصول على المعلومات.

وسؤال: «كيف حالك؟» (How are you ?) (مع التأكيد على ضمير المفعول، أنت)، يحقق الوظيفة الثالثة، وهى إعطاء المعلومات.

وسؤال: « كيف حالك؟» (How are you) (مع التأكيد على أداة الاستفهام)، يحقق وظيفة الشروع فى التفكير.

وسؤال: «ولكن كيف حالك؟» (? But How are you) يحقق وظيفة الوصول لنتيجة.

إذن فهناك مواقف يمكن أن يخدم فيها السؤال جميع الوظائف الخمس، كما فى المثال السابق: «هل ذهبت من قبل إلى مطعم، وطلب منك «الجرسون» أن توقع الفاتورة؟ حيث يأتيك الجرسون، ويسأل «مشروبا آخر؟»، وهو يهدف بذلك ـ أساساً ـ إلى جذب اهتمامك (الوظيفة الأولى)، كما يريد فى ذات الوقت معلومات (الوظيفة الثانية) عن تقديم خدمة أخرى، وربما يريدك أن تغادر المطعم (الوظيفة الثالثة). وهذا السؤال يمكن أن يجعلك تشرع فى التفكير (الوظيفة الرابعة)، وربما يجعلك تصل أخيراً إلى نتيجة (الوظيفة الخامسة). لذلك فعندما توجه سؤالاً، تذكر أنه من الممكن فى سياق الموقف أو اللحظة أن يفسر المستمع هذا السؤال، على أنه يخدم أى وظيفة، والمسئولية هنا على المتحدث. وإذا فشلت المحادثة فى تحقيق المطلوب، فلابد أن يكون المتحدث مستعداً بالتفاهم والبدائل.

آليات الأسئلة الوظيفية

من الواضح أننا نتسبب فى قلق أقل بكثير ـ بتحقيق الوظيفة الأولى: (لإثارة الاهتمام)، والثانية (الحصول على المعلومات)، والرابعة (دفع الشخص الآخر للشروع فى التفكير) ـ عن القلق الناجم عن تحقيق الوظيفة الثالثة (إعطاء المعلومات)، والخامسة (دفع

الشخص الآخر للوصول إلى نتيجة). ولننتقل الآن لنرى كيف يحدث ذلك فى المواقف اليومية، دعونا نقول إنه من الممكن أن نسأل شخصاً آخر عن رأيه، دون وضعه فى مأزق أو إجباره على الإجابة، فمثلاً.. نجد أن السؤال: «هل تود إضافة أى شئ آخر؟» (سؤال يحقق الوظيفتين الأولى والثانية)، وهو سؤال: يحدث قلقا أقل من السؤال التالى: «ماهو رأيك؟» (سؤال يخدم الوظيفة الخامسة). وثمة مثال آخر: إذا كنت بائعاً متجولاً، وطرقت أحد الأبواب، وسألت: «هل ترغب فى شراء الموسوعة البريطانية؟».. فإننا نجد أن هذا سؤال يحقق الوظيفة الخامسة. وقد تكون الإجابة: «لا»، ويغلق الباب فى وجهك، ويمكنك ـ عندئذ ـ أن تبدأ بدلاً من ذلك بالسؤال: «هل لديك أى أطفال فى المدرسة؟»، لكى تجذب اهتمام الشخص، وتحصل على المعلومات (الوظيفتان الأولى والثانية)(١).

أهمية الأسئلة الوظيفية فى الإعداد للمفاوضات

نؤكد مجدداً على ضرورة اللجوء ـ أثناء سير تفاوض ما ـ إلى إعداد مجموعة شاملة من الأسئلة الوظيفية؛ أى أسئلة تغطى عملية التفاوض، برمتها من البداية حتى النهاية، حيث يؤدى كل سؤال وظائفه المختلفة فى الوقت المحدد. وعلى سبيل المثال.. فإنه فى بداية أى عملية تفاوض مطولة، اسأل أسئلة لجذب الاهتمام، ثم أسئلة تحصل بها على معلومات، ثم أسئلة تؤدى للشروع فى التفكير، وأخيراً.. وجه الأسئلة التى تصل بالتفكير إلى نتيجة. كما يجب أن تكون لديك أيضاً مجموعات من الأسئلة، التى يمكن أن تخدم الأهداف الفورية، وتنتقل بالتفاوض ـ بصورة تكتيكية ـ لتفسح المجال لخطتك الإستراتيجية الكلية. وتستطيع عند ذلك السماح لمعارضك بأن يستحوذ على كل الحديث تقريبا: فأنت تستطيع التحكم فى اتجاه التفاوض، عن طريق إقحام سؤال من حين لآخر بحرص.

* التصريحات كأسئلة

فى كثير من الأحيان.. يدلى الأشخاص بتصريحات هى ـ فى الحقيقة ـ طلبات للحصول على المعلومات، ويمكن أن تحقق التصريحات/ الأسئلة ـ إذا ما استخدمت

(١) ضرب المؤلف بعض الأمثلة الأخرى المماثلة ورأينا أن المثال المذكور يكفى لتوضيح الفكرة.

بوعى ـ نفس وظائف الأسئلة المباشرة، غير أننا نستخدم ـ منذ طفولتنا ـ مثل هذه التصريحات بلا وعى تقريباً. ومن الممكن أن تشير هذه التصريحات إلى وجود غموض، بدعوى معرفة شئ ما غير معلوم، أو قد تشير ببساطة لعدم قدرة المرء على توجيه أسئلة. ويجب الإنصات باهتمام إلى هذه التصريحات «التساؤلية»، فهى أدوات تبصر قيمة للتعرف على حاجات معارضك. وإذا عوملت كسؤال يحقق الوظيفة الثالثة بإضافة علامة إستفهام، مثل «لا أحد يحبنى»، فمن الممكن أن تكون وسيلة مساعدة فى الاقتراب أكثر من شخص ما، وإذا عوملت هذه العبارة كتصريح.. فإنها تحمل ديناميت عاطفياً.

والأسئلة غير المباشرة هى تصريحات تتطلب إجابة، وأحياناً يمكن أن تخدم غرض الأسئلة بصورة أكثر دبلوماسية من سؤال مباشر، مثل: «الرئيس يريد أن يعرف متى ستأتى»، بدلاً من القول، «متى ستأتى؟»، وربما يريد رئيس مؤسسة ما أن يحصل مشترى محتمل على الفكرة، التى مؤداها أن الشركة مرغوبة تماماً، وأن المشترين الآخرين يتهافتون عليها. وقول الرئيس: «خمن من الذى سأل عما إذا كانت الشركة معروضة للبيع»، سيثير فى العادة رداً، ولكنه رد ليس للرئيس تحكم فيه، وربما تتراوح إجابة المشترى بين الظرف والقسوة. أما عبارة: «لن تستطيع تخمين من طلب شراء الشركة» تسمح بمزيد من التحكم فى الرد؛ لأنه من المحتمل أن تكون الإجابة عليها بـ «من؟» أو «لا»، وبهذه الإجابة يمكن للمرء الاستمرار، وربما الحصول على رد الفعل الذى يريده.

إن السؤال غير المباشر (كالسؤال الذى يحقق الوظيفة الثالثة) يساعد الشخص على التعقيب المتكرر، (مثال: «كيف يشعر شعب الولايات المتحدة تجاه هذا»). ويسمح هذا النوع من الأسئلة بإجراء إضافات أو تصحيحات لما يقال، ويتضمن ماتريد أن تعرفه، أو يعرض المعلومة التى ترغب فيها، كما يساعدك أيضاً فى أن تكون متأكداً ـ بشكل معقول ـ عما يدور بشأنه الحوار. واستجداء السؤال هو تصريح، من المفترض أن تكون المقدمات المنطقية له صحيحة، ولاتحتاج إلى برهان إضافى. وتتصدر مثل هذه التصريحات جمل، مثل: «من البديهى..»، و«لاأحد ينكر أن..»، و «الجميع يعرف..»، و «من الواضح للعيان..»، و «لايجب عليك القلق حيال..». إن استجداء السؤال هو وسيلة مفيدة، يرفعها السياسيون لمرتبة الفن الجميل.

ومن الممكن أن تقوم التصريحات بدور الإبلاغ والإخبار والوصف والشرح والإجابة، كما أنها تخدم بعض الأغراض التى يحققها السؤال، ولاتزال صيغة الأمر طريقة أكثر فاعلية لاستخدام التصريح كسؤال. وهذه التصريحات تقود وتطرح مطلباً وتعطى توجيهات ا، مثل: «كن حريصاً»، «لو تكرمت تعال بأسرع وقت ممكن»، و «خذ المنعطف التالى». ويتم استخدامها مع أفعال، مثل: «يأتى، يذهب، يتحدث، يفعل، يكون». أضف هذه الأدوات الإضافية المستخدمة فى المحادثة إلى قاموس مفرداتك التفاوضية.

الاستجواب الذاتى

يلجأ رجال الصحافة المتمرسون دائماً للاقتباس من كتاب «الطفل الفيل» لروديارد كيبلنج، الذى يحدد ست كلمات استفهام قياسية. يقول المؤلف: «إننى احتفظ بستة من الخدم الأمناء، وقد علمونى كل ما أعرف وأسماؤهم هى: ماذا (ما) ولماذا ومتى وكيف وأين ومن. إن تذكر هذه العبارة يساعد الصحفيين فى الحصول على جمع المعلومات اللازمة، لقصة خيرية نموذجية. والأسئلة التى تبدأ «من» و «ما أو ماذا» و «متى» و «أين» هى من النوع الذى يحقق الوظيفة الثانية، وتتسم بقدر قليل من التجريد، وبأنها أقرب للواقع، ولاتترك إجاباتها سوى مساحة قليلة للتأويل. أما أسئلة «لماذا» ــ وهى من نوع الأسئلة التى تخدم الوظيفة الرابعة ــ فإنها على النقيض تماماً؛ إذ تطلب التفسيرات، وبينما تلبى أسئلة (كيف) الوظيفة الرابعة أيضاً.. فإنها كذلك تقع فى مكان ما بين النوعين السابقين.

ولاتزال هناك طريقة استجواب ذاتى أخرى، تستخدم للمساعدة فى التطوير المنتظم لأفكارك وإستراتيجياتك التفاوضية، وهى الاستخدام المتكرر لـ «متى»:

١ ــ متى تحاول تحديد أفكارك.

٢ ــ متى تحاول جمع المعلومات.

٣ ــ متى تحاول جمع الأفكار.

٤ ــ متى تحاول تقييم أفكارك.

وعلى الجانب الآخر.. يمكن أن تؤدى أسئلة «كيف» إلى أفكار عن الوسائل البديلة لوضع الإستراتيجيات: كيف تتكيف وتحول، تكبر ـ تُصغِرّ، وتستبدل وتعيد ترتيب وتَقلْب وتوحد.

وفى العادة يثير توجيه أسئلة «كيف» لنفسك فيضاً من الأفكار. ومن المهم أن تتذكر عندما تسأل نفسك أنك تسأل، أين يكون لهذا التصريح أو هذا السؤال، معنى لاشك فيه بالنسبة لى؟ ويعرف إينشتاين التساؤل الخلاق بأنه «روح التحرى الدافعة»، فهو يدرج ـ بثقة ـ مفهوم الاستجواب الذاتى كأحد جوانب التساؤل الخلاق المفيد.

مستويات الأسئلة

يميل الإنسان إلى تنظيم مفاهيمه، وتصنيف العالم إلى مستويات. والبناء اللغوى يشجع الإنسان ويمكنه من ذلك. وتفيد دراسة علم دلالات الألفاظ العام ـ الذى يشير إلى أن هذه عملية تجريد ـ فى فهم كيفية حدوث تنظيم المفاهيم، وتصنيف العالم لمستويات. وتبحث هذه الدراسة المهمة أيضاً الوسائل التى يتعامل بها الناس مع المستويات المختلفة. ادرس ـ على سبيل المثال التوضيحى ـ حدثا يقع فى اللحظة الراهنة، ومن هذا الحدث، نجرد الأشياء التى ندركها ونهتم بها. وهذه العملية يطلق عليها خبرة من المستوى الأول. وفى المستوى الثانى، نصف هذه الخبرة، وهو مانقوله مباشرة عن الخبرة. وإن مانقوله عما قلناه عن الخبرة ـ زاد أو قل عن تفسيرنا للحدث ـ هو المستوى الثالث. وبالنسبة للمستوى الرابع ـ وهو مستوى أعلى ـ فإننا نصل إلى نتيجة أو تعميم، عما قلناه من قبل عن الخبرة.

وعندما نصوغ سؤالاً على أحد المستويات المختلفة، لابد أن ندرك حقيقة أن الإجابات التى تأتينا، ستكون فى العادة على مستوى مماثل. فمثلاً.. إذا سألنا أثناء إضراب ما: «هل موظفو شركتى موالون؟» فإننا نسأل سؤالاً ذا مستوى عال جداً، يطلب إجابة قد تكون غير ذات صلة إلى حد بعيد بالموضوع فى معناها وفائدتها. وإذا تمت صياغة السؤال بالشكل التالى: «هل سجلت إدارة شئون العاملين حالات محددة لتصرفات قام بها الموظفون، وأدت

إلى أضرار مادية فعلية فى ممتلكات الشركة؟ «فسوف تكون الإجابة التى نحصل عليها أكثر معنى وفائدة. وفى فرنسا سأل الأستاذ أحد طلبة الدكتوراه فى الامتحان الشفوى: «لماذا يدفع الأفيون الإنسان للنوم؟» وكانت الإجابة: «لأنه يحتوى على مادة منومة؟».

إن هذا مثال توضيحى يبين تغيير مستوى إجابة إلى مستوى أعلى، وبالطبع تفادى السؤال.

ونجد مثالا آخر لاستخدام أو سوء استخدام لسؤال ذى مستوى عال، عندما يتحدى الملحد القس بقوله: «إنك تقول إن الله خلق الانسان إذن فمن خلق الله؟» وغالبا مايكون لذلك صدى لدى أحد الأتباع، ولكن التناقض الأساسى فى هذا السؤال عال المستوى، وهو أنه يدمج الزمن والأبدية فى شئ واحد، دونما ضرورة للجوء بحرص للتمييز، وهو الأمر المطلوب فى سؤال ذى مستوى أقل. ولو اخترنا بعناية الأسئلة التى يتسم تركيبها بدرجة كافية من ملاءمة المجال الذى نهتم به، فسوف نكون أكثر فاعلية فى التعامل مع الناس، وذلك عن طريق تلقى معلومات أكثر صلة بالموضوع وقرباً من الخبرات الفعلية، ومن ثم التعرف على أساس هذه المعلومات.

كيف نجيب (أو لا نجيب) عندما نُسئل

لقد كتب البروفيسور تشاندلر واشبورن مقالاً ممتازاً فى مجلة دلالات الألفاظ العامة، عدد مارس ١٩٦٩ ، حول هذا الموضوع المهم وهو كيف نجيب عندما نسئل. وخلص بعد مناقشته إلى أن: «مستقبل هذا العلم المطلوب بدرجة كبيرة فى أيديكم» . وأود أن أعرض مقولة مماثلة، وأوضح بعض التطبيقات المختلفة التى يمكن دراستها. ولايتم عرض هذه الأمثلة كاقتراحات لإتباعها، ولكنها مجرد أمثلة لبدائل قد تتعرض لها، أو تستخدمها فى التعامل مع الآخرين. ويمكن تقسيم هذه البدائل حسبما يلى:

١ ـ اترك الشخص الآخر يفترض أنه قد أُجيب.

٢ ـ أجب إجابة غير كاملة.

٣ ـ أجب إجابة غير دقيقة.

٤ ـ اترك الشخص الآخر بدون رغبة فى الاستمرار فى متابعة عملية الاستجواب.

١ ـ ترك الشخص الآخر يفترض بأنه قد أُجيب:

إننا نتعامل خلال عملية توجيه الأسئلة مع مجموعتين من الافتراضات: إحداهما لدى السائل، والأخرى عند الشخص المسئول. ولايجب علينا فى الإجابة التعامل مع افتراضات السائل، ومحاولة إهمال افتراضاتنا. لقد وضع كابتن بالجيش ذات مرة الافتراض الخاطئ عندما وجه إليه سؤال، وكان مسئولاً عن أموال بوفيه المواد الغذائية لضباط سريته، والتى اعتاد أن يختلسها لفترة طويلة. وعندما كان ذات مرة فى مخزن السلع الغذائية العسكرى، اقترب منه رجلا شرطة عسكرية، ووضع أحدهما يده على كتفه، وقال له: «هل ممن الممكن أن تأتى معنا من فضلك ياكابتن؟». وأجاب الكابتن: «هل تأذنان لى بدقيقة واحدة؟»، ثم توجه إلى غرفة خلف المخزن وأطلق الرصاص على نفسه. وقد دهش رجلا الشرطة العسكرية، فقد جاءا ليبلغاه بأن سيارته الجيب تقف على صنبور إطفاء الحريق. وكان من الممكن أن يظل هذا الرجل حياً إلى اليوم ـ ولكن ربما خلف القضبان ـ وذلك إذا كان قد حاول دراسة السؤال على أساس افتراضات الشخص الآخر، وليس على أساس افتراضاته هو. وكان عليه أن يجيب عن سؤال رجلى الشرطة العسكرية بكلمة «لماذا» ؟ فى تحدٍ، ثم يتصرف وفقاً للإجابة.

٢ ـ الإجابة غير الكاملة:

الإجابة غير الكاملة هى إجابة نستر فيها جزءاً أكثر محدودية مما ينوى السائل. ولنضرب مثلاً: افترض إنك دعيت إلى مأدبة عشاء فى منزل صديق لك حديث الزواج، وأعدت زوجته الطعام بنفسها. وفى اليوم التالى يسألك صديقك «الزوج الجديد»: «حسناً، ماهو رأيك فى عشاء زوجتى؟». قد تكون إجابتك: «لقد أعدت مائدة جميلة بالفعل، وكان طقم الفضيات ـ بصفة خاصة ـ فاخراً. هل هو هدية بمناسبة الزفاف؟».

استخدم معانٍ مفيدة مقتصرة للإجابة عن الأسئلة الموجهة. وفى بعض الأحيان إذا قدمت التفاصيل فى التفاوض، وإذا ساور الجانبان القلق من أنهما لايمكن أن يتفقا مطلقاً

على الموضوعات المحددة، فإنهما يسألان أسئلة تتعرض للإجابات المقيدة المقتصرة، دون الحصول على رفض مطلق لايريدانه؛ فمثلاً عندما يسئل صاحب المصنع السؤال التالى: «هل تستطيع تلبية هذه الطلبية؟»، ويقول ــ واضعاً فى اعتباره معنى مقيداً ــ «بالتأكيد نستطيع تلبية طلبية من هذا النوع». ولم يسأل الطرف الآخر، ولم يتلق إجابة عن سؤال: «متى تستطيع البدء فى التسليم».

وكما قررنا من قبل.. يجب عليك أن توجه أسئلة، تضع فى الاعتبار المستوى الذى ترغب فى الحصول على إجابات تتفق معه. وإذا سألت سؤالا ذا مستوى عال.. فسوف تحصل على إجابة ذات مستوى عال ومجردة، أما السؤال ذو المستوى الأقل سينتزع معلومات مفصلة وأكثر دقة، ولكن من الممكن أن تنقلب هذه العملية إلى النقيض فى الإجابة عن الأسئلة. وعندما تسأل سؤالا ذا مستوى عال، يمكنك إعطاء إجابة أقل مستوى، بأن تستهل إجابتك بـ «حسناً لكى نكون أكثر تأصيلاً للأمور..». وعندما تسأل: «كيف ستيسير محادثات نزع السلاح حسب اعتقادك؟»، فقد تكون الإجابة: «إن ممثلينا ــ باعتبارهم دبلوماسيين مهرة ــ على اتصال مباشر ومستمر مع ممثلى الجانب الآخر.» ومن الممكن إعطاء إجابة ذات مستوى عال على سؤال ذى مستوى أقل. وعلى سبيل المثال عندما تسئل: «لماذا لم يتخذ رئيس كولومبيا إجراءً أكثر سرعة فى مواجهة طلبة الجمعيات الديمقراطية الأمريكيين، عندما بدأوا نشاطهم الذى أثار الفوضى؟ «وقد تكون الإجابة:«إن الفردية الجارفة قد ماتت فى الولايات المتحدة». لقد كان هناك رجل يصطاد فى أحد روافد الأنهار فى لويزيانا، وجاءه رجلان وسألاه عما إذا كان هناك أى ثعابين فى الماء، فأكد لهم الصياد عدم وجود ثعابين. وبعد أن سبح الرجلان لبعض الوقت فى الرافد، سأل أحدهما الصياد: «كيف تأتى خلو الرافد من أى ثعابين؟» فأجاب الصياد: «لقد أكلتهم التماسيح جميعاً».

وإحدى طرق الإجابة غير الكاملة هى تجنب السؤال. ولنفترض أنك بائع ومنهمك فى عرض السلعة. وعند ذلك سألك الزبون: «ماثمن هذه السلعة؟»، ولكن هدفك ليس الإجابة فى هذا التوقيت، لأن رغبتك هى استكمال عملية عرض السلعة، قبل، والكشف

عن ثمنها. وتستطيع الإجابة بالآتى: «إننى متأكد أنك مهتم بمعرفة القيمة بالدولار، لذلك أسمح لى أن أعرض جميع التفاصيل، وأقدر التكاليف المختلفة، كى أتمكن ـ بشكل كامل ـ من الإجابة عن سؤالك». وقد تقول أيضاً: «عندما أنتهى من عرض الصنف بجميع جوانبه، اتطلع لأن أسألك عن رأيك فى الثمن». ومن الممكن أن يكون استخدام المعنى المقتصر ـ فى بعض الأحيان ـ مساعدا، وتستطيع إبلاغ السائل بسعر الجزء الذى يجرى عرضه، أثناء السؤال ثم إمض فى عرضك.

٣ ـ الإجابة غير الدقيقة:

استخدم بداية قياسية «حسب فهمى لسؤالك..»، ثم اطرح تأويلك الخاص للسؤال، أو أبدأ بـ «فى موقف مشابه» واذكر موقفا تكون مستعداً لمقارنته به، أو اطرح مثالا مشابهاً، تود أن تربط بينه وبين السؤال. ويمكنك أيضاً تغيير السؤال باستبداله بسؤال مختلف. إعط إيحاءً بأنه تهم بالإجابة عن السؤال وغير الموضوع بلباقة: «أظن أنك تقول إن... وتستحق إجابة، ولكن قبل أن أجيب. دعنى أسالك هذا السؤال»، أو «نعم إننى أوافق على مضمون السؤال ولكن أسمح لى بأن أدخل تعديلاً طفيفاً على صياغته». وإذا ظل السائل غير راضٍ، وقال: «لاأعتقد بأن الإجابة وثيقة الصلة بالموضوع»، فمن الممكن أن تكون إجابتك: «ربما تكون على صواب، فكيف تعبر أنت عنها ؟»، أو«كيف تحدد الإجابة ؟»، أو «هل تفضل أن أضعها بهذه الطريقة ؟»، أو «بأى طريقة تود أن أجيب ؟»

٤ ـ اترك الشخص الآخر دون رغبة فى الاستمرار فى عملية الاستجواب.

عليك أن تذكر عدة إجابات دون إلزام نفسك بأى واحدة منها، مثل: «لماذا لانستطيع تحسين خدمة السكة الحديد؟» والاجابة: «عندما ندرس انتقال السكان والتغير فى الظروف الاقتصادية للشعب فى أقسام المنطقة المختلفة، وفشل الدولة فى توفير الأموال اللازمة، وانشغال الحكومة الفيدرالية بالطائرات الأسرع من الصوت وميل العمال لأن يعطوا أقل من أجورهم قدر الإمكان..؟

وأكّد على أن الإجابة عن السؤال، هى أنه لايمكن الاجابة عن السؤال: «إن هذا أحد

تلك الأسئلة التى لايمكن الإجابة عنها». «فالمستقبل يحمل المفتاح لحل هذه المشكلة». «والتكهن بالمستقبل فى هذه الحالة لن يحقق أى غرض».

أعط إجابة «دون معنى»، مثل: «إنه كان عشاءً»، «ياله من ثوب».

استخدم الإطراء الملطف: إذا سألت والدة إحدى الفتيات رجلاً أعزب عازفاً عن الزواج: «ماهى آراؤك فى الزواج؟» فيمكنه الإجابة بالآتى: « إذا كان فى استطاعتى فقط التأكد من أن جميع الأمهات فاتنات مثلك». «خبرنى كيف نجحت فى أن تكونى كذلك؟».

وإذا لم يكن ممكنا تفنيد السؤال تفنيداً منطقياً، استخدم تعليقا يهدف إلى وصم وجهة نظر المعارض، بأنها غير جديرة بالاهتمام، مثل:

«أليس من واجب الحكومة مساعدة مواطنيها المحتاجين»؟ والإجابة: «إن فاعلى الخير يسلبون روح المبادرة من المواطنين».

استخدام الدعابة فى الإجابة عن الأسئلة، مثل: «من هم أول من مارسوا التمييز ضدك؟» (هذا السؤال ووجه إلى كوميدى يهودى)، وكانت الإجابة: «والداى».

قُم بهجوم مضاد على نقطة غير ذات صلة تماماً بالموضوع المطروح، مثل: «أليس من واجب الحكومة مساعدة مواطنيها المحتاجين»؟، والإجابة: «بعض الأشخاص يريدون تدمير المشروعات الحرة؟».

لاتجب عن الأسئلة. ومن الممكن أن تأخذ الطريقة المستخدمة ـ فى ذلك ـ عديداً من الأشكال: أن تبدو حيراناً، أو تسبب حيرة، أو تستمر بقصد فى إحداث حيرة باختيار سؤال آخر، أو تحديد شخص ما آخر للإجابة عن السؤال.

ضع فى الاعتبار مايحدث عندما يسألك شخص سؤالاً. فهذا الشخص لديه مشاكل أيضاً – ادرس مشاكل السائل! ويفتقد هذا الشخص العمق ومعرفة الظروف، التى قد تدفع الطرف الآخر للإجابة عن السؤال، وربما يفتقد حتى إلى معرفة المفردات المستخدمة

لوصف الظروف المحيطة، وربما لم يتخذ بالفعل قراره بشأن مايريد معرفته، وقد يكون مرتبكاً فى توجيه سؤاله. وربما يشعر السائل أيضاً أنه لايستطيع الكشف عن السؤال الحقيقى بسبب طبيعته الحساسة، وقد يستعلى أيضاً على جماعات أو مهن مختلفة، ويتجنب بالتالى إعطاء صورة حقيقية عن مشاعره. وقد يفتقد السائل ـ أخيراً ـ الثقة فى قدرة المسئول على التعامل مع السؤال. لابد من دراسة هذه العناصر، كحواجز طبيعية فى عملية الاستجواب (توجيه الأسئلة).

لا أسئلة ...

لقد تحدثنا بصفة عامة عن كيفية توجيه سؤال، خلال إجتماع عمل. وإذا سيطر شخص على الاجتماع.. فإن عملية توجيه الأسئلة يقضى عليها أتوماتيكيا. وقد أثار اهتمامى بهذا المجال بعينه، مقال كتبه «الفريد فليشمان»، بعنوان: «كيف تخرب إجتماعاً»، (مجلة علم دلالات الألفاظ، عدد سبتمبر ١٩٦٧). وقد استخدمت الإستراتيجيات المختلفة التى أوجزت فى الفصل العاشر، لتوضيح كيفية عرقلة اجتماع. وفيما يلى عرض لإستراتيجيات نطرحها أيضا كاقتراحات، ولكنها لاتهدف إلا إلى توضيح المواقف المحتمل أن يواجهها شخص ما، وكيف يستعد لها.

١ ـ **الصبر**: حافظ على استمرار الاجتماع، ولابد أن تفوق قدرتك قدرة المعارض على الاستمرار.

٢ ـ **المفاجأة**: أوقف الاجتماع، تخير التوقيت الملائم لذلك، فهذا ضرورى حتى يكون فعالاً.

٣ ـ **الأمر الواقع**: فض الاجتماع قبل أن ينتهى المعارض من كلامه.

٤ ـ **الانسحاب اللطيف**: الخروج من الاجتماع.

٥ ـ **الانسحاب الظاهرى**: لاتظهر ذلك حتى يتضح أن الأوان قد فات، لدرجة لايستطيع عندها الآخرون إنجاز أى شىء.

٦ ـ **العدول**: ادع لاجتماع آخر فى نفس التوقيت والمكان.

٧ ـ **الحدود**: طبق الإجراءات البرلمانية، واطلب الالتزام بالنظام..إلى آخره،...

٨ ـ **الخداع**: أبلغ الأعضاء المعارضين بأن الاجتماع سيعقد فى توقيت ومكان مختلفين.

٩ ـ **المشاركة**: اجعل الاجتماع مزدحماً، وأحضر الأصدقاء.

١٠ – **الارتباط**: استفد بمساعدة الزملاء الذين لهم ذات الغرض، فهم يشاركون فى المناقشات من أجل أهدافهم.

١١ ـ **عدم الارتباط**: تحدى صدق المتحدث وسلامة كلامه، وانطق اسمه وكأنك تدلله.

١٢ ـ **تشعيب الموضوعات**: قم بعلمية تحويل، وغيّر الموضوع، واطرح موضوعات جديدة.

١٣ ـ **السيطرة**: إملأ قاعة الاجتماع بأصدقائك، كى لايتمكن الأعضاء المعارضون من دخول القاعة.

١٤ ـ **العشوائية**: تحد المعارضة فى إجراء لعبة الحظ، وارم قطعة نقدية.

١٥ ـ **العينة العشوائية**: طوال انعقاد الإجتماع.. أعرض «حقائق» محدودة، لايستطيع الطرف الآخر التحقق منها، أو دحضها على الفور.

١٦ ـ **السلامى (السجق)**: قم بتجزئه الهدف المعلن للاجتماع إلى أجزاء أصغر، وإسند كل جزء للجنة محددة لاتخاذ قرار بشأنه.

١٧ ـ **تحديد الهدف**: كرر دائما أنه تمت الدعوة للاجتماع لتحقيق أهداف، تتجاوز ماتقصده المعارضة، وأن هناك حداً أدنى من هذه الأهداف، ثم اخلص إلى النقطة الوسطى بين الحدين الأقصى والأدنى، أو السبب الحقيقى للاجتماع.

١٨ ـ **تغيير المستويات**: اختتم الاجتماع بهدف الدعوة لاجتماع آخر مع مجموعة أصغر أو أكبر.

تطبيقات الفصل الثامن

١ ـ بعد استعراض منظومة الأسئلة.. ضع منظومتك الخاصة، وعلى رأسها الوظائف الخمس للسؤال. ضع خمسة أسئلة على اليسار. والآن صل الخطوط، وحدد ٢٥ خانة فارغة. إملأ الخانات بأسئلة توضيحية من عندك، بحيث يتضمن كل سؤال تحقيق وظيفتين، أو ١ـ١ أو ١ـ٢ أو ١ـ٣ أو ١ـ٤ إلى آخره. واستخدم الأمثلة المعطاة فى هذا الفصل كدليل موجه. وبعد أن تفعل ذلك.. لابد أنك ستكون قادراً على صياغة أسئلة بارعة، تنفعك فى أى تفاوض.

٢ ـ ضع تصوراً كاملاً، يتألف من جميع أنواع الأسئلة، واستخدم وظائف كل سؤال لتحقيق نتيجة مطلوبة فى علاقة بسيطة مع طفل، أو بائع، أو زبون، أو زوج، أو زوجة. استخدم الأسئلة الوظيفية، لكى تكون النتيجة النهائية المطلوبة هى السؤال الختامى.

كيف نتعرف على الحاجات

المستمع الجيد

لندرس الآن الوسائل الأخرى التى يمكن استخدامها ـ إلى جانب طرح الأسئلة والإدلاء بتصريحات – فى تعرف حاجات المنافس. وإحدى هذه الوسائل هى الاستماع بعناية إلى كلمات المنافس، وعباراته، واختياره لتعبيراته، وأسلوب حديثه ونبرة صوته، فكل ذلك يدلل على الحاجات التى تنم عنها بياناته.

وإذا أردت أن تكون مستمعاً جيداً، يجب أن تضع فى اعتبارك أن المناقشة أو المفاوضات بين الأفراد، يمكن أن تجرى على مستويات مختلفة للمعانى. وقد افترض العالم النفسانى فرويد أن الأحلام يمكن أن تفسر على ثلاثة مستويات مختلفة. وكذلك حديث الفرد أو تصريحاته ـ فى كثير من الأحوال ـ تتعدد مستويات معانيها. على سبيل المثال، تمثل تصريحات المنافس ـ على أحد المستويات ـ الرسالة التى يبدو أنه يريد أن ينقلها. وعلى مستوى ثان، يمكن أن تكون الرسالة التى نستخلصها من أسلوب كلامه، والكلمات التى يستخدمها. وعلى مستوى ثالث قد تنقل إلينا معنى لصلتها بطريقة تناوله للموضوع.

ويعتبر الاستماع أسلوباً للإقناع مثل الحديث تماما. و يجب أن يحتفظ المستمع الناجح بعقل متفتح، وأن يسعى للتخلص من أى تحيز أو أفكار غامضة مسبقة. وكل تصريح يمكن أن يحمل معنيين على الأقل. فقد أطلق چورچ أورويل في عام ١٩٨٤ شعارات معينة بدت لأول وهلة متناقضة. غير أنه بالاتفاق مع

اناتول رابوبورت، قد نرى أنها ـ فى ظل ظروف معينة وفى إطار حدود معينة ـ ذات معنى. وأن شعار أورويل الخيالى «الحريه هى العبودية» قد يكون صحيحا، إذا لم تكن هناك قيود على نزوات الفرد، لأن الفرد يصبح آنذاك عبداً لنزواته. وكذلك قد يكون لقوله المأثور «الحرب هى السلام» معنى، إذا فكرنا فى تأثير الحرب على توحيد شعب أية أمة، فالسلام يسود بينهم عندما يتحدون معا للدفاع عن بلدهم.

وعندما يتوافر لديك الاستعداد لتصبح مستمعا جيدا، وتتحرر من أى تحيز، وتتحمس لسماع ماهو مفيد عن حاجات منافسك ـ ماذا تتوقع أن تسمع؟

يذكر ساندور.س.فيلدمان فى كتابه «أسلوب الحديث والإيحاءات فى الحياة اليومية *Mannerisms if Speech and Gestures in Everyday Life* » (نيويورك: دار نشر إنترناشيونال يونيفيرسيتيز، ١٩٥٩) عديداً من أساليب الأحاديث الشائعة، التى قد تكون مهمة فى المفاوضات. وأحيانا تكون أساليب لجذب الانتباه، وأحيانا أخرى قد تعنى عكس مايقوله الشخص تماما، غير أنها تعطينا شيئا من التبصر بالعوامل السيكولوجية الموجودة.

إننا نسمع كثيراً تعبير «بالمناسبة..»، وفى هذه الحاله يريد المتحدث أن يعطينا انطباعا بأن مايقوله طرأ على باله على الفور. غير أنه فى تسعة أعشار الحالات، سيكون مايقوله فى غايه الأهمية، بينما هو يتظاهر فقط، عندما يبدأ حديثه بهذه العبارة العادية. وعندما يبدأ شخص كلماته قائلا: «لكى أكون أمينا» أو «حتى أذكر الحقيقة» أو «بصراحة» «أو للأمانة» فإنه فى الغالب لايكون صريحا أو أمينا، فغالبا ماتستخدم مثل هذه التعبيرات للتضليل.

وعبارة «قبل أن أنسى» هى فى الحقيقة عبارة لامعنى لها، فإذا كان الشخص سوف ينسى أمراً ما، فإنه لن يقوله أبداً لأنه غير حاضر فى ذهنه، ولكنه إذا لم ينس الأمر وسوف يصرح به، فلماذا يقدم الموضوع بمثل هذه العبارة؟ «إن هذا التعبير مشابه لتعبير «بالمناسبة»، وفى كلتا الحالتين هناك تظاهر بأن الكلمات التالية غير مهمة. إنها فى الواقع مهمة جداً للمتحدث، وخوفه من نسيانها ليس صحيحاً».

فإذا ما سألت زوجة زوجها: «هل لازلت تحبنى؟» وأجاب الزوج «طبعاً» فإنه من المتوقع

ألا ترضى الزوجة عن الإجابة، فعبارة «طبعاً» تثير الريبة، ولها ظل من الشك، فهى توحى بقوله: «بالتأكيد أحبك ولكن ليس كالسابق». وإذا كان الزوج قد أجاب ببساطة بكلمة «نعم»، فإن ذلك يعنى أنه يحبها حقاً كما كان الحال فى الماضى، وهى إجابة ترضى الزوجة. «وعبارة أكثر من ذى قبل»، وستكون إجابة أفضل. وتشير كلمة «طبعاً» إلى عدم وجود تأكيد مطلق، والحاجة إلى إعادة تأكيد ذاتى.

ويستخدم اصطلاح «بطبيعة الحال» بشكل متكرر، وهو مشابه لاصطلاح «طبعاً» من حيث المعنى والإيحاء.

إن أساليب الحديث السابقة ليست سوى عدد قليل من بين أكثر من مائة أسلوب، ذكرها د.فيلدمان فى كتابه. ويجب أن ندرك أن هذه العبارات ذات أهمية سيكولوجية، فهى تعطينا فكرة عما يدور فى ذهن المنافس. ولهذا السبب.. يجب أن تستمع بعناية عندما يتكلم منافسك، وكن يقظا دائما لاكتشاف الدوافع والحاجات الخفية، التى تكشفها العبارات المتكررة، التى قد تبدو بريئة.

وأحيانا تحس تغييراً فى الموقف من جانب الطرف الآخر، ليس من خلال ما يقال، ولكن من طريقة الكلام. ولتفرض أن المفاوضات تسير بسلاسة فى ظل جو لطيف، حيث يدعو جميع الحاضرين بعضهم البعض بأسمائهم الأولى. وفجأة يتحول الجميع إلى استخدام الألقاب مثل: «مستر جونس» أو «مستر سميث». إن هذا التعبير دليل على التوتر، بل حتى الأسوأ إنه ربما يشير إلى الوصول إلى طريق مسدود.

الاتصال غير الشفهى

إلى جانب الاستماع إلى منافسك ـ محاولا تعرف رغباته واحتياجاته ـ يجب أن تراقب أيضاً عن كثب إيماءاته. وعلى سبيل المثال ـ فى اجتماع ودى ـ يعتدل عندما أحد المشاركين فى جلسته فجأة، ويثنى ذراعيه.. فإنك تدرك على الفور أن المشاكل قد بدأت، فالإيماءات مهمة جداً حيث تنقل مستويات مختلفة من المعانى، ولها معانيها الخفية

والمعلنة من الناحية السيكولوجية. لذا لابد أن تراقب إيماءات منافسك بدقة وباستمرار لتعرف أسلوب تفكيره.

نحن نستخدم كلمة «إيماءة» بمعناها الواسع، وتنطبق الكلمة على مايتعدى الحركات البسيطة لجسم الإنسان، فهناك عدة دلائل توضح الإحساس بالتوتر مثل إحمرار الوجه أو تقلص عضلاته، أو التململ أو التظاهر بالانشغال الذى لا لزوم له، أو ضحكة، أو قهقهة متكلفة أو حتى الحملقة فى صمت. فهذه بالفعل وسائل اتصال غير شفهية. ويحلل د.ساندور فيلدمان أكثر من خمسين إيماءة مختلفة، وغيرها من التعبيرات غير الشفهية. وتشمل هذه الإيماءات حركة الجسم وطريقة الجلوس أو والوقوف، وتعبيرات الوجه وجميع أساليب الحديث.

وفى أية تفاوضات فإنك تتحدث بالطبع إلى منافسك، تنظر إليه وتراه فى نفس الوقت. ويفرق علماء النفس بين النظر والرؤية، فعندما نفحص عالمنا الخارجى، فإننا ننظر... إنه نوع من الاستكشاف وهى عملية حسية. ولكن عندما نرى فنحن نفهم ونستوعب. ونحن ندرك الانطباع العام ذاتيا. افترض أنك قابلت سيدة جميلة، ترتدى فستاناً قصيراً يكشف مفاتن جسمها. إنها تريدك أن تراها وستجرح مشاعرها ما لم تبد إعجابك على نحو ما، ولكن إذا نظرت إليها وحملقت فيها، وأظهرت ملاحظتك لفستانها القصير.. فإنك ـ فى هذه الحالة ـ تراقبها، مما يشعرها بالإهانة، ويضطرها إلى الانسحاب، فأنت لست سيداً مهذباً.

وغالبا مايكون للسعال عديد من المعانى، فقد ثبت أنه ـ فى بعض الأحيان ـ شكل من أشكال العصبية، أو شئ يعتمد عليه المتحدث حتى يساعده على مواصلة الحديث. وغالباً ما يستخدم السعال للتغطية على كذبه، أو لإظهار إحساس المتمع بالشك أو المفاجأة، إذا ماكان المتحدث يتكلم عن نفسه بثقة أو بغرور زائد.

إن تعبيرات الوجه من الوسائل الواضحة للاتصال غير الشفهى. إلا أننا لانجد أى تعبيراً على «وجه لاعب البوكر»؛ فهو ينظر إلينا بنظرة جوفاء. كما أن انعدام أى تعبير على

الوجه، يبلغنا بأن الرجل لايريدنا أن نعرف أى شئ عن مشاعره. ولكن رغم هذا القناع المفترض، إلا أنه يمكن أن نقرأ نواياه.

إن طرفة العين حركة انعكاسية وقائية للحفاظ على دموع العين، والتخلص من ذرات التراب المتراكمة. بيد أن الدراسات أظهرت أن معدل تكرار طرفة العين يرتفع، عندما نشعر بالغضب أو الإثارة. ومن الصعب ملاحظة طرفة العين الطبيعية، إلا أنها تجذب اهتمامنا بتكرارها وسرعتها عندما تصبح سلوكاً. وفى هذه الحالة غير الطبيعية، نجد أن طرفة العين لها علاقة بالشعور بالذنب أو الخوف، كما أنها تستخدم لإخفاء شئ ما. وتشير بعض الأبحاث إلى أن زيادة عدد طرفات العين عن الحد قد يكون مؤشراً للكذب.

ويمكن بالطبع استخدام الإيماءات بوعى وفعالية، لتحل محل الكلمات، خاصة إذا كانت الكلمات ذاتها غير مقبولة أو غير مسموح بها. وعلى سبيل المثال، يلجأ المحامى إلى تلك الوسيلة لإظهار عدم اتفاقه مع القاضى أمام المحلفين. ولذلك يلجأ الجندى إلى استخدام الإيماءات، عند الإشارة إلى اختلاف فى وجهة النظر مع قائده. إلا أن الإيماءات قد تكون معبرة أكثر من اللازم، فقد تكشف أكثر مما تريد منها، وتزعم الشرطة أنه يمكنها تحديد زعيم إحدى عصابات المافيا، عن طريق مراقبة الاحترام البالغ الذى يعامله به الآخرون.

إن المفاوض الماهر يجعل عينيه وأذنيه مثبتتين دائماً على منافسه. وكما يقول فرانسيس بيكون فى مقاله عن المكر: «من المكر، أن تركز بعينيك على من تتحدث إليه، تماماً كما يفعل الماكرون، فهناك كثيراً من الرجال العقلاء يحتفظون بأسرارهم فى قلوبهم، غير أن وجوههم تفضحهم». ويقول إيمرسون: «إن ماتقوله بصوت عال، لاأستطيع أن اسمعه».

بيد أنه مهما نظرت «بإمعان» إلى منافسك، فإنك لاتستطيع أن تقدر تماماً حالته العاطفيه. ورغم ذلك.. يجب أن ندرك دائما حقيقة أن المشاعر تتوارى فى الخلفية، عندما يتقابل شخصان أو أكثر، ويدور بينهم حديث. وإذا كنا نتعامل مع شخص ناضج عاطفياً، فإن ذلك أفضل، حيث يمكن لهذا الشخص أن يقبل الحقائق ـ حتى غير السارة منها ـ

كأوضاع ملموسة يمكن التعامل معها لحل المشاكل، وليس كرهها واستبعادها. إن الإنسان غير الناضج عاطفياً هو الذى يختار تكتيكات تفاوض لتحقيق رضاء عاطفى فحسب، وليس للتوصل لتسوية.

قد تكون العوامل التى تؤثر على المشاعر غير ملموسة .. إن الغرفة والمحيط الذى يعقد فيه المؤتمر قد يكون لهما تأثير على المشاعر التى تسود المؤتمر. وقد ذكر الزعيم السياسى الإنجليزى إرنست بيفين ـ من واقع خبراته التى اكتسبها طوال حياته، من خلال المشاركة فى مؤتمرات ـ إن المؤتمرات التى تعقد فى غرف مبهجة ذات ألوان زاهية، تكون أكثر نجاحاً، كما أن تنسيق ومواقع وتفاصيل الديكور لها تأثير مهم على المفاوضات.

وإلى جانب محيط الغرفة.. يمكن أن نتعرف بعض الأمور، عن طريق مراقبة طريقة تحرك الناس داخل غرفة المؤتمر. وإذاكان الشخص مهتماً بما يجرى على مائدة الاجتماع.. فإنه سوف يتكئ إلى الأمام، ويصبح جزءاً من المجموعة. أما فى اللحظة التى يفقد فيها اهتمامه.. فإنه سوف يبتعد عن المائدة.

إن الأفعال والإيماءات والتحركات الصامتة بمختلف أنواعها تنبئ عن شئ، إذا فسرتها تفسيراً صحيحاً. وعندما تريد أن ينظر إليك على إنك شخص مهم، حاول أن تجلس على رأس المائدة، وفى حالة أخرى.. عندما تتفاوض مجموعتان على مائدة المؤتمر، حاول أن تجلس على جانب المائدة مع المجموعة المنافسة، ثم حاول أن تبدى اختلافك مع مقترحات معينة طرحتها مجموعتك، وتبدى تأييدك للمنافسين. هذا الأسلوب ينجح فى الأمور البسيطة، حيث يعتبرك المنافس عضواً فى فريقه، ومن ثم يستمع بدرجة أكبر لمقترحاتك بشأن تسوية نقطة الخلاف.

وتتمثل الصعوبة فى تقييم الأشكال غير الشفهية للاتصال، فى أنها تنتقل ـ إلى حد كبير ـ عن طريق اللاشعور، وكذلك من خلال المشاعر. وللتغلب على هذه المشكلة.. استعن بحدسك (الذى أعرفه بأنه مزيج نصف شعورى لملاحظات دقيقة لاتحصى).. والرجال يذعنون لحدس المرأة. وربما لايكون حدث المرأة سوى شفافية الرجل، إلا ان المرأة

تتمتع على الأقل بحدس أقوى. وتتابع المرأة التفاصيل الدقيقة وتراقبها؛ إذ نجد أن السيدة التى تربى طفلا، تقيم معه اتصالا غير شفهى لمدة عامين، وهذا الاتصال بالطفل منذ ولادته يقوى حدس المرأة. وسوف تتحسن قدراتنا كما وكيفياً، إذا اكتسبنا مهارة فهم الإيماءات والقدرة على ملاحظة التفاصيل، والحدس الذى يبدو أنه متأصل فى المرأة.

وعلى أية حال.. فإنه تجنباً لأى تعميم، فسوف أقص هذه القصة: فى بداية عملية اختيار المحلفين فى محاكمة جنائية، وقفت إحدى السيدات المرشحات ضمن المحلفين، وطلبت إعفاءها من المهمة. وعندما سئلت عن السبب.. أجابت السيدة قائلة: «بأنها اقتنعت من نظرة واحدة إلى المتهم بأنه مذنب، وعندئذ طالبها القاضى بالجلوس فى هدوء، فالشخص الذى أشارت إليه كان محامى المقاطعة».

والإيماءات الفطرية واحدة تقريباً فى جميع أنحاء العالم، إلا أن الإيماءات المكتسبة تختلف باختلاف المجتمعات، ففى الولايات المتحدة.. يقف الرجل على مسافة ثمانى عشرة أو عشرين بوصة، عندما يتحدث وجهاً لوجه مع رجل آخر. وعندما يتحدث إلى سيدة.. فإنه يبتعد أربع بوصات أخرى. إلا أن الرجال فى أمريكا اللاتينية يشعرون بالراحة، وهم يتحدثون على بعد ثلاث عشرة بوصة، ونفس الشئ فى فرنسا. ولذا تشعر السيدة الأمريكية ـ عندما تكون فى باريس مثلاً ـ أن الرجل الفرنسى يتطفل عليها، عندما يحدثها من على بعد ثلاث عشرة بوصة فقط، بينما يشعر الرجل بأنه غير مرغوب، عندما تبتعد السيدة لمسافة ٢٤ بوصة (هل يفسر ذلك اعتقاد السيدات بأن الفرنسيين أكثر جرأة بالطبيعة؟)

لاتؤثر الاختلافات الحضارية على استخدامنا وتفسيرنا للايمادات فحسب، ولكن أيضاً على أسلوب تفكيرنا ومواقفنا تجاه الهيكل الاجتماعى. ونحن نستخدم كلمات مختلفة فى الحديث. ففى الإنجليزية نقول الساعة «تجرى»، وفى الإسبانية نقول «الساعة تمشى». كما أن العامل فى إسبانيا لاتفوته سيارة الأتوبيس، بل الأتوبيس هو الذى يتركه. وقد ذكر ستوارت تشاس أن إحدى نقاط الصراع بين الهنود والمستوطنين الأمريكيين الأوائل، يرجع

إلى الاختلاف حول تعريف «الحقوق» الخاصة لصيد الأسماك والصيد البرى. وعندما باع الهنود الأرض مقابل عدد قليل من المادة والبنادق ـ ذات فتحات التصويب ـ اعتقدوا أنهم يمنحون حقوق صيد إضافية فحسب، وبالطبع أصيب الهنود بالدهشة والغضب عندما مارس الرجل الأبيض الملكية الخاصة على الأراضى المشتراة. ومن ناحية أخرى، اعتبر الأوروبيون الهنود غشاشين كاذبين، ينقضون العقود التى وقعوا عليها، ويرجع ذلك إلى اختلاف المفاهيم الثقافية بما يؤدى إلى انهيار عملية الاتصال.

إن الاختلاف الثقافى فى استخدام كلمة «لا» يتسبب فى مشاكل، لاحد لها بين رجال الأعمال اليابانيين والأمريكيين. ويعتقد رجال الأعمال اليابانيين أن الأمريكيين قد يشعرون بالمهانة، إذا كان الرد سلبياً تماماً. ويضطر رجال الأعمال الأمريكيون ـ دون إدراك لهذه الحقيقة ـ إلى التفاوض، دون أن يتوصلوا إلى مايعتقدون أنه رد واضح، وهذا يعد انهياراً آخر فى عملية الاتصال، مرجعه الاختلافات الثقافية.

إذا ضغطت على يد الألمانى أكثر من مرة.. فإنك سوف تثير ارتباكه. ويتمتع لون الهدية فى الهند ـ مثلاً ـ بأهمية خاصة؛ إذا إن بعض درجات اللون الأخضر قد تمثل إهانة لمتلقى الهدية. وفى الولايات المتحدة.. تعود الجيران أن يزوروا الساكن الجديد، إلا أن العكس تماما يحدث فى فرنسا، حيث يتعين على الساكن الجديد زيارة السكان القدامى.

إن الإيماءات المعتادة لاتفسر كذلك الخلافات العرقية، إذ نجد مثلاً الرجل يبدأ بذراعه الأيمن عند ارتداء المعطف، بينما تبدأ السيدة بذراعها اليسرى، وهذا يفسر الحرج البسيط، الذى قد يحدث عندما يساعد الرجل سيدة فى ارتداء معطفها.

والمقصود هنا ـ كما تقول الأغنيه القديمة ـ أن «كل حركه لها معنى خاص بها بالنسبة للمفاوض، وأن أبسط حركة للحاجب، أو ميل للرأس، أو حركة مفاجئة لليد تعد لغة، ويجب أن يفهمها الشخص الذى يتعامل مع الناس.

فيما يبدو أن المفاوضات الناجحة تحتاج إلى اتصال سلس طوال الوقت، بلا أى عقبات. وفى أكثر الأحوال تفاؤلاً.. يعتقد الناس حين «يفهمون» بعضهم البعض، أن احتمالات

انقطاع الاتصالات أقل، وليس من الضرورى أن «نفهم» الناس حتى يحدث الاتصال، ويعتبر الفهم والتقمص العاطفى هدفين بعيدى المدى. وفى الوقت الراهن.. يبدو أن الفشل فى الاتصال، راجع إلى إحساس الأطراف بأنها تفهم غيرها فهماً جيداً. وكما أننا نفرق بين النظرة والرؤية، فإن الفهم رد فعل عصبى (ذاتى) لمحاولات الاتصال (الحسية) من جانبنا. واتفق مع مايقوله ديستوفسكى فى الأخوة كارامازوف: «إذا كان جميع الناس حولك حاقدين وقساة ولن يستمعوا إليك، فألق بنفسك أمامهم واستعطفهم من أجل المغفرة، حيث إن اللوم يقع عليك لعدم رغبتهم فى الاستماع إليك». «إن هذا الفشل فى الاتصال مرجعه إليك».

يجب أن نتفاوض حتى يكشف المنافس نفسه أمامنا، ويجب أن ندرك حاجاته ودوافعه ورغباته. ويتحقق ذلك عن طريق توجيه الأسئلة، وملاحظة سلوكه، وأسلوب حديثه، ومراقبة إيماءاته ذات الدلائل، وغيرها من رسائل الاتصال غير الشفهية، تقبل وجود ضغوط عاطفية واختلافات حضارية.

تطبيقات الفصل التاسع

١ ـ صدرت عدة كتب عن الاتصال غير الشفهى، من بينها: «كيف تقرأ الشخص مثل الكتاب»، من تأليف جيرارد تيرنبرج. وهنرى كاليرو تقدم تحليلاً مفصلاً للاتصال غير الشفهى. هل يمكن أن يكون هذا التحليل مفيداً لك فى جلسه المفاوضات القادمة، تعرف إيماءاتك وإيماءات المنافس؟

٢ ـ اكتب قائمة تضم ما لايقل عن خمسة اختلافات حضارية بين ثقافتين أو أكثر.

تكنيكات التفاوض

إن إتقاننا لجميع «جزئيات» التفاوض يكمن ـ أساساً ـ فى عدة عناصر أو أمور حيوية ورئيسية، تتجسد فى الإعداد الدقيق للتفاوض، وتمحيص الافتراضات السائدة. وأهم هذه العناصر هو ترجمة تلك المعلومات المتاحة لنا إلى فهم للحاجات الإنسانية، التى أشرنا إليها آنفاً.

أما كيفية استغلالها على مائدة المفاوضات، فيرجع إلى التكنيك الذى نتبعه:: الإستراتيجية والتكتيك.

ونجد تفرقة واضحة بين كلمتى الإستراتيجية والتكتيك عند التعريف، بيد أنه من الصعب ـ غالباً ـ وصف تحرك معين بأنه جزء من إستراتيجية أو تكتيك. وعند الممارسة فى الواقع.. يبدو أن كلمة خدعة حربية تجمع بين فكرة الإستراتيجية والتكتيك.

وفى هذا الفصل سوف نعتبر الإستراتيجية هى التكنيك المستخدم فى عملية التفاوض الفعلية.. والتكتيك هو الأداة المستخدمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ويمكن تشبيه عديد من مواقف الحياة بالتكنيك الذى نستخدمه، عندما نرقص فى قاعة رقص مزدحمة، متى نتحرك، أين نذهب، ماهى السرعة التى يجب أن نتحرك بها.. كل هذا تحدده شروط معينة مثل سرعة موسيقى الرقص، شريكك فى الرقص، الراقصون الأخرون، حالتنا الذهنيه، الحالة العقلية للأخرين، الالتزام لقواعد المرور واللوائح وهكذا.

فعلى سبيل المثال، قد تكون إستراتيجيتنا التحرك حول مكان الرقص من الخارج أو اختراق الراقصين إلى الوسط. ويحكم التكتيك الذى نستخدمه، سواء كان خطوة معينة أو تغيير فى الاتجاه، الإستراتيجية وكذلك الظروف المحيطة بنا فى اللحظة.

وتهدف الإستراتيجية المحددة هنا إلى تطبيق نظرية الحاجات، التى ناقشناها ببعض التفصيل فيما سبق.

وعند دراسة تكنيكات المفاوضات الناجحة.. فإنه يمكن لنا أن نعتبرها أدوات كثيرة،نتعلم كيفية استخدامها : وتعرف دائرة المعارف البريطانية الأداة بأنها «أداة يستخدمها العامل فى معالجة المواد المستخدمة فى حرفته، سواء فى العمليات الأولية لتشكيل أو تنظيم المواد، أو تحويل عمله إلى الشكل المطلوب، عن طريق القطع أو غيره، أو عند قياسه، أو اختبار دقته أو إحكامه كما ينبغى أثناء معالجته».

وتتشابه عبارتا «العمليات الأولية» و«تشكيل وقياس المواد» فى هذا التعريف مع مانقوم به عندما تبدأ المفاوضات؛ إذ تشمل عملياتنا الأولية والبحث ودراسة الحاجات والافتراضات والخبرات السابقة فى مجال المسح. ونحن نسعى مقدماً لقياس أمال وأهداف منافسنا، وكذلك أهدافنا وأمالنا وعلاقاتها بالصراع والإحباطات المتصلة بالمشكلة، التى نتفاوض بصددها، كما أننا نستخدم «أدوات» أخرى خلال المفاوضات لتحقيق أهدافنا.

وتقتصر استراتيجية المفاوض غير المتمرس على أدوات محددة واضحة وبسيطة. أما المفاوض المتمرس فسوف يستعين بوسائل مختلفة لتحقيق أهدافه، وهذه الوسائل تشمل إستراتيجية «متى» أو إستراتيجية «كيف وأين».

وتشتمل إستراتيجية «متى» أساسا على إحساس سليم بالتوقيت. ومن الأسهل استخدامها فى المفاوضات، عندما ينضم عنصر جديد إلى الصورة، وليس عندما تكون جميع العناصر ثابتة. ويمكن لهذه الاستراتيجية ـ إذا طبقت تطبيقاً سليماً ـ أن تحول الوضع الثابت إلى وضع ديناميكى. أما إستراتيجية «كيف وأين» فتشمل أسلوب ومجال

التطبيق. ومن المفيد استخدام أكثر من إستراتيجيه فى نفس الموقف التفاوضى. وكلما أتقنت التكنيكات الإستراتيجية المختلفة، زادت فرصة نجاح المفاوضات. وقبل كل شئ، لاتعتمد على السلوك، الذى يصفه ماثيو أرنولد فى إحدى قصائده:

إننا لانفعل مايجب علينا..

ونفعل ما لايجب..

ونعتمد على اعتقادنا..

إن الحظ سوف يخدمنا.

فيما يلى أمثلة لإستراتيجية مزدوجة، تعرف باسم «الاغراء»، وهى إستراتيجية تجمع بين الانسحاب الظاهرى والعدول، وهما إستراتيجيتان أساسيتان سوف نناقشهما بالتفصيل فى آخر الفصل. وتطبق الإستراتيجية على ثلاث مستويات: على مستوى التعامل مع الأشخاص، والتعامل مع المنظمات (الشركات)، وعلى مستوى العلاقات الدولية.

وتُعرف تجارة السيارات بأنها عمل تجارى يتسم بالمنافسة الشديدة، فيحاول عديد من المشترين الاستفادة بذلك عن طريق الانتقال من تاجر إلى آخر، قائلاً: «أعطنى السعر فقط» ليحصل عاجلا أم آجلا على السعر المخفض، وقد يكون السعر منخفضا انخفاضاً غير طبيعى، أو حتى أقل من تكلفة التاجر ذاتها. وبعد أن يكمل المشترى جولته المقررة، يعود إلى التاجر صاحب أدنى سعر، معتقداً أنه أنهى مفاوضات الشراء، وأنه لامجال لمزيد من المناقشات.ولكنه لايدرك أن المفاوضات بدأت تواً، إذ يطالب التاجر بمبالغ إضافية وتكلفة أعلى، بل إنه قد يقبل طلب الشراء دون تنفيذه أو يحوله إلى سيارة أخرى. وهكذا نصبغ السعر المنخفض الذى استخدمه البائع لاغراء الزبون.

أما على مستوى المنظمة.. فيمكن أن نعكس الأدوار. ففى هذه الحالة يكون البائع هو الضحية، إلا أن الإستراتيجية هى نفسها بالضرورة. ونستخدم هذه الإستراتيجية، عندما تمر الشركة بأزمة مالية، ويصبح بيعها فوراً ضرورة. وهنا يعرض المشترى المحتمل سعراً أو صفقه يعرف أنها جيدة بدرجة غير معقوله عمليا. ويماطل المشترى فى إبرام الصفقة، إلا أنه

يواصل الإغراء حتى يفقد جميع المشترون المحتملون اهتمامهم، وحينئذ يعرض الثمن الحقيقى على أساس إما القبول أو الرفض، مما يضطر البائع إلى القبول.

أما على المستوى الدولى.. فإن «إغراق» السوق بالفائض من السلع يعتبر شكلاً «صريحاً» للإغراء، حيث ينخفض سعر البيع انخفاضاً شديداً، مما يضطر الصناعات المنافسة فى الدول الأخرى إلى وقف نشاطها. وفى هذه الحالة تصبح الدول المنافسة فى وضع احتكارى، وتفرض أسعاراً احتكارية.

استراتيجية «متى»

يمكن أن نفصل استراتيجية «متى» إلى العديد مما يلى:

الصبر، والمفاجأة، والأمر الواقع، والانسحاب الهادئ، والانسحاب الظاهرى، والعدول، والحدود، والخداع. وفيما يلى أمثلة على هذه الأنواع فى الإستراتيجيات.

الصبر: (الصبر يعود بالفائدة). عندما تعلق أو تؤجل الإجابة بدلاً من إعلانها مباشرة، أو عندما لاتجيب عن سؤال أو تتشاور أو تقرر اتخاذ القرار بعد فترة تفكير، فأنت تستخدم إستراتيجية الصبر، والأنتظار حتى يفكر زملاؤك وكذلك اتاحة الفرصة للطرف الآخر للتفكير فى الأمر يندرج تحت استراتيجيه الصبر. ويطلق عليها الشباب «الاحتفاظ بهدؤك»، وفى العلاقات العمالية تعرف بفترة الهدوء.

(ويعتبر الكويكرز ـ وهم طائفة الأصحاب) مثالاً على ذلك. وعندما يختلف المشاركون فى الاجتماع الصاحبى حول مسألة ما.. فإنه من عادتهم إعلان فترة صمت. وإذا ما استمر الانقسام.. فإن القس يؤجل المسألة إلى وقت آخر أو اجتماع لاحق. وقد يكون هذا التأجيل لأجل غير مسمى، حتى يتم التوصل لحل للمشكلة. الصبر إذا يحول دون صدام مباشر، ويحقق التسوية فى النهاية.

وقد اعتاد الرئيس الأمريكى فرانكلين د.روزفلت أن يروى قصة عن تحلى الصينيين بالصبر، استناداً إلى حضارة عمرها أربعة آلاف سنة. فقد تجادل شخصان جدالاً حاداً، وسط مجموعة من الأشخاص، وأعرب شخص غريب عن دهشته لعدم توجيه أى منهما

لكمة للآخر، فشرح له صديقه الصينى الأمر قائلاً: «إن الشخص الذى يوجه اللكمة الأولى يقر بأن معين أفكاره قد نفذ».

ومن العناصر الأخرى للصبر معرفة متى نتوقف. يجب أن يعرف مندوب المبيعات متى يتوقف عن الكلام، ويجب أن يعرف المحامى الحد الذى يتوقف عنده، عندما يناقش الشاهد. رويت ـ فى فصل سابق من الكتاب ـ قصة المستأجر الأخير فى المبنى الإدارى القديم. ومن المحتمل أن هذه المفاوضات تجاوزت النقطة، التى كان من الحكمة التوقف عندها. ويعترف بنيامين ديزرائيلى بهذا العامل، عندما يقول: «إن أهم شئ فى الحياة، هو معرفة متى ننتهز الفرص، وبعدها معرفه متى نتخلى عن ميزة ما».

المفاجأة: تشمل هذه الإستراتيجية التغيير المفاجئ فى الأسلوب، أو المناقشة، أو الموقف. وغالباً مايكون التغيير جذرياً ودرامياً إلا أن ذلك ليس ضرورياً دائماً، وأحياناً ما نبدأ التغيير بإشارة غير هامة، مثل تغيير نبرة الصوت فى المفاوضات. وعندما تستخدم صوتاً هادئاً له نبرة واحدة طوال المحادثات.. فإن أى ارتفاع فى نبرة الصوت، قد يوضح وجهة نظرك بفعالية. ويمكن أن تستخدم المفاجأة كتكتيك فى المفاوضات، عند طرح معلومات جديدة أو اتخاذ موقف جديد. وعلى سبيل المثال.. أحياناً ما يكون تغيير رئيس وفد التفاوض بشخص جديد فى منتصف المفاوضات أمراً فعالاً. وبالطبع.. فإن لهذا التغيير بعض العيوب، ولكنه يحقق نفس الهدف الذى نسعى إليه من استبدال «الرامى» الذى فقد سيطرته على الكرة، بآخر أثناء مباراة للبيسبول. وعندما يستشيط أحد الأطراف غضبا ـ فى مفاوضة ما ـ ويتصرف بشكل غير عقلانى تماماً، فمن المحتمل أنه يستخدم تكتيك المفاجأة.. ويشعر الشخص، الذى يبدو غير عقلانى أن سلوكه سيزيد من صعوبة مواجهة الطرف الآخر للموقف. غير أن الشخص غير المتوازن عقلياً حقاً من أصعب الناس، الذى يمكن التعامل معهم؛ حيث إن سلوكه يدعو الدهشة دائما. إن التعامل معه أصعب من التعامل مع مفاوض غير خبير.

لقد افتتحت شركة «انجلو ـ أمريكان» منجماً جديداً فى منطقة حزام النحاس فى دولة

زامبيا، واستأجرت عمالاً من مقاطعة قريبة. وأقام العمال وأسرهم فى منازل مؤقتة، شيدت بالقرب من نهر كافو. أعدت الشركة خططاً عظيمة لإقامة قرية كبرى، تضم منازل حديثة وكهرباء ومياه جارية، وأكدت للعمال واتحادهم أن عمليات البناء ستبدأ «قريبا». ولم تكن المساكن المؤقتة رديئة فحسب، بل لم تكن مزودة بالمياه. وكان النهر المصدر الوحيد للمياه، مما يضطر العمال وأسرهم إلى النزول إلى النهر للاستحمام وإحضار المياه لاستعمالهم الشخصى. وقد انزعجت الإدارة بعد فقد عدد من الأطفال وإحدى الزوجات، أثناء استحمامهم فى المياه التى ترتع فيها التماسيح. حينئذ بدا أن الحل الواضح هو وضع أنابيب للمياه فوراً، حتى لايقترب أحد من النهر، وقررت الإدارة فى نفس الوقت معالجة المياه بالكلور كإجراء صحى.

دهشت الإدارة بعد إعلان حلها «الواضح»، عندما فوجئت بمسئول الاتحاد يأتى إليها، ويقول: «نحن لانريد هذه الأنابيب». فأجابت «الإدارة»: «عليكم أن تفكروا فى الأمر.. فإن عدداً كبيراً من الأشخاص يفقدون، ولتقبلوا تركيب هذه الأنابيب مؤقتاً من أجل مصلحتكم. كما أننا سنقوم أيضا بمعالجة المياه بالكلور؛ للقضاء على تهديد التماسيح للعمال وأسرهم، فنحن نفعل ذلك من أجل العمال، فلماذا يرفض الاتحاد هذا الإجراء؟».

اكتشفت الإدارة عندما قامت بالتحقيق فى أسباب رفض مسئول الاتحاد، أن الأخير يعتقد أنه إذا تم تركيب أنابيب مياه مؤقتة.. فإن الإدارة لن تبنى مطلقاً المساكن الدائمة. لقد خشى الاتحاد ألا تنفذ الشركة الاستثمارات الضخمة، التى يحتاجها بناء قرية دائمة، وأن تكتفى بتركيب هذه الأنابيب؛ أى إن الاتحاد كان على استعداد أن يتقبل الظروف الحالية، حتى وإن كانت على حساب أرواح الناس، من أجل الضغط على الإدارة والإسراع ببناء مساكن دائمة.

تجاهلت الإدارة احتجاج الاتحاد، وقامت بتركيب الأنابيب.. إلا أنها حُطمت بعد أسبوعين. وبالطبع لجأ العمال وأسرهم إلى النهر مرة أخرى؛ للحصول على الماء. وعندئذ

اكتشفت الإدارة أن الاتحاد نشر إشاعة فى القرية، تفيد بأن الكلور الذى يستخدم لمعالجة الماء يحوى مواد، من شأنها التأثير على النسل بهدف تحديده؛ حتى لايتوقف عمل النساء فى المناجم.

لقد فشلت محاولة الإدارة التفاهم مع اتحاد العمال مرة أخرى، فقد اضطر الاتحاد بموقفه المتشدد الإدارة إلى بناء المساكن الدائمة بمعدل أسرع مماكان مقرراً، إذا كان قد كتب لخطة الفصل بين العمال والتماسيح النجاح. واندهشت الإدارة من موقف الاتحاد الذى يتعارض مع المصالح قصيرة المدى للعمال، من أجل الضغط عليها لبناء القرية.

الأمر الواقع (الأمر مرجعه إليك الآن) إن هذه الإستراتيجية تنطوى على مخاطرة، إلا أن هناك إغراءً متكرراً لاستخدامها. وتتطلب منك هذه الإستراتيجية أن تأخذ زمام المبادرة، وأن تحقق هدفك الذى يتعارض مع رغبة منافسك، ثم تنتظر رد فعل الجانب الآخر، ويتعين على من يستخدم هذه الإستراتيجية أن يقيم النتائج المترتبة عليها فى حالة فشلها. وأحد الأمثلة على التطبيق الفاشل لهذه الإستراتيجية، هجوم إنجلترا وفرنسا وإسرائيل على مصر، خلال أزمة قناة السويس، إذ تصرفت الدول الثلاث دون تشاور مسبق مع الولايات المتحدة، آملة أن تفرض الأمر الواقع على العالم، غير أن الولايات المتحدة تدخلت وأجبرت هذه الدول على وقف الهجوم والانسحاب.

ويحاول المحامى خلال استجواب شاهد ـ ليس فوق مستوى الشبهات من الناحية الأخلاقية ـ أحياناً أن يبرز جميع عيوبه وماضيه السيء، قبل أن يبدأ الطرف الآخر فى إعادة استجوابه.

إن استخدام هذا التكنيك يحدث بشكل متكرر اليوم، عند اندماج مجموعات الشركات. وإذا أعلنت وزارة العدل ـ قبل أن يتم الاندماج فعلياً ـ أنها قد تعارض الأمر.. فإن المجموعة غالباً ماتمضى قدما نحو إتمام الاندماج، وتواجه الحكومة بالأمر الواقع. تقول مجموعة الشركات: «لقد تم الاندماج فعلاً»، وماذا يمكن أن نفعل فى هذا الشأن؟. قد ترى الحكومة أن «عدم قانونية» هذا العمل لايستحق تكبد مشقة إلغائه. وتحتاج إستراتيجية

الأمر الواقع إلى اعتراف من قبل الطرف الآخر، حتى تتم بنجاح. وما لم يتم اتخاذ إجراء.. فإن مستخدمها قد يجد نفسه فى موقف كبير القضاة جون مارشال، عندما قدم حكماً للرئيس أندرو جاكسون، ورفض الأخير قبوله، وقال: «لقد اتخذ جون مارشال قراره، دعه ينفذه الآن». ولم ينفذ القرار مطلقا.

إن إستراتيجية الأمر الواقع مفيدة فى مواقف أخرى، إذا ما أرسل إليك عقد يتضمن بنداً لاتقره، اشطب الجزء الذى لاتريده، ثم وقع العقد، وأرسله مرة أخرى إلى منافسك. ويمكن للمنافس ـ فى مواجهه الأمر الواقع ـ أن يعيد العقد، أو يبدأ مفاوضات جديدة، أو يقبل الشطب. وغالباً مايقبل المنافس العقد المعدل.

الانسحاب اللطيف (من، أنا ؟): قررت شركة من الشرق بناء مصنع فى تكساس، وتطلبت خطط البناء استخدام مبانى من الصلب. وأدركت الإدارة ـ بعد اجتماعها مع مجلس الإدارة ومناقشة المشكلة ـ أنه قد يتعين عليها الاستعانة بعمال المبانى المصنوعة من الصلب، ومعظمهم من أعضاء اتحاد العمال القوى فى تكساس، الذى يفرض أجوراً عالية فضلاً عن صعوبة التعامل معه.

واستعانت الشركة بعمالها بدلاً من دفع الأجور التى يفرضها الاتحاد. وبلغ بناء المصنع مرحلة متقدمة، وعندما اكتشف اتحاد عمال الصلب الوضع، احتج الاتحاد قائلا: «لايمكنكم أن تفعلوا ذلك، أنهم ليسوا من أعضاء الاتحاد». وقالت الإدارة: «ماذا، لم نكن نعلم، لقد اعتقدنا أن من حقنا استقدام عمال البناء من شركتنا إلى تكساس. ومن الآن فصاعداً سوف نستعين بالعمال المعتمدين فى نقابة العمال».

قبلت النقابة حل المشكلة بهذه السهولة، بينما كانت الشركة أكثر من مسرورة بإتمامها أكثر مراحل البناء تكلفة، موفرة بذلك مبالغ كبيرة، كانت ستدفعها لعمال نقابة تكساس.

لقد استخدمت إستراتيجية «الانسحاب اللطيف» بدرجات متفاوتة من النجاح فى مجال

حقوق الامتياز. وهنا يلتزم مانح حق الامتياز ـ تجاه مشترى هذا الحق ـ بأن يتضمن كتيب التشغيل جميع المواقف المتوقعة، التى قد تنشأ خلال إدارة العمل. وتحتاج الشركه المانحة لحق الامتياز لسنوات لجمع هذه المواقف، حتى تستعد بكل وسيلة ممكنة لمواجهة الأمور غير المتوقعة، وحتى يستفيد من يشترى حق الامتياز من التجارب السابقة. لقد كان أحد هؤلاء المخططين الحريصين ـ صاحب امتياز سلسلة موتيلات ـ وقد حكى لى الرواية التالية: وجد ضيف فى إحد الموتيلات ـ حيث تم بيع حق الامتياز الخاص بها ـ بقة فراش فى غرفته مما أثار غضبه بشدة، فكتب رسالة ساخطة إلى المشرف على الموتيل، وأجاب المشرف فوراً، مستخدما نموذج الخطاب، الذى اقترحه مانح حق الامتياز. وقد تناولت الرسالة ـ بالتفصيل ـ سعادة الإدارة لاتصال الضيف بها، كما ذكرت أنها ملتزمة بالحفاظ على قنوات الاتصال مفتوحة مع العملاء الذين يدفعون مرتبات العاملين، وأن الإدارة يسعدها أن تستمع حتى إلى هذه المسألة غير العادية التى وردت فى الرسالة وأضافت الرسالة: «أنه رغم ندرة تكرار هذا الموقف.. فإنها سوف تدرسه بصفة شخصية، وتتولى الأمر من الآن فصاعداً». هدأ الضيف تماماً بعد أن قرأ خطاب المشرف، إلا أنه أكتشف بعد ذلك أن خطابه ألحق بطريق الخطأ، مع الرد عليه، وكتب ـ وبخط واضح بقلم أحمر ـ «يرسل نموذج خطاب بقة الفراش».

الانسحاب الظاهرى (الرجل الذى لم يكن هناك): تتكون هذه الإستراتيجية من مزيج من الصبر، وضبط النفس، والقليل من الخداع، وهى تهدف إلى إقناع منافسك بأنك تراجعت، بينما أنت لاتزال تسيطر على الوضع، دون أن يدرى هو ذلك. وقد استخدمت هذه الإستراتيجية بدرجة معينة من النجاح، فى دعوى قضائية أمام لجنة الإيجار فى مدينة نيويورك، حيث قررت لجنة الإيجار عقد جلسة الاستماع فى موعد تعسفى، يضر بمصالح موكلى، وقد قررت محكمة نيويورك العليا أن الموعد يضر بمصالح موكلى، واقترحت فقط على لجنة الإيجار تأجيل جلسة الاستماع، بدلاً من أن تصدر أمراً بذلك. كما طلبت ـ رغم اقتراح المحكمة ـ عقد اللجنة لجلسة الاستماع، وفى الموعد المحدد حضرت إلى الجلسة، ولكننى طلبت من كاتب الاختزال الرسمى أن يسجل البيان التالى، قبل أن

تبدأ الجلسة: «أحذر جميع الحاضرين من أن هذه الجلسة تعقد ضد رغبة المحكمة العليا»، وسوف أعمل على إبلاغ المحكمة بذلك، ومتابعة الأمر حتى يأخذ مجراه الطبيعي. وبالإضافة إلى ذلك.. فإننى لن أشارك فى الجلسة فى الوقت الحالى». غادرت الغرفة بعد أن أعلنت بيانى هذا، وكان واضحا أن انسحابى كاملاً، غير أن أحد زملائى ظل داخل الغرفة، دون علم مسئول لجنة الإيجار فى الجلسة. وكان زميلى ـ الذى جلس بين مجموعة من الشهود الذين تم استدعاؤهم ـ مستعداً لأن يحل محلى، إذا اقررت اللجنة عقد جلسة الاستماع بالفعل. ومن حسن الحظ أن هذه الإستراتيجية كانت فعالة، حيث لم يدر المسئول عن الجلسة ماذا يفعل، فاتصل بمفوض اللجنة لاستشارته، فطالبه الأخير بتأجيل الجلسة. واقتنع المفوض ـ فيما بعد ـ بأن أصحاب العقارات أفراد فى المجتمع، بل أفراد مهمون، وأنه لايمكن الاعتداء على حقوق أحد دون إلحاق الضرر بالجميع.

من أمثله.. الانسحاب الظاهرى فى مجال الاستيلاء على الشركات: عندما تعلم شركة عامة أن شركة أخرى تحاول الاستيلاء عليها. وتكون المحاولة قد بدأت بالفعل فى السوق، حيث اشترت الأخيرة الأسهم، إلا أنها تنسحب بعد أن تتخذ الشركة العامة إجراءً انتقاميا أو غيره ـ سواء كان فعالا أم لا ـ إذ يبدو أن المحاولة توقفت، أو أن الشركة تخشى مواصلة المحاولة. إن التراجع يكون ظاهريا فقط، بينما تواصل الشركة العمل من وراء الكواليس، حيث تلجأ إلى التمويل المشترك، أو شراء الأسهم ممن سمعوا عن محاولة الشركة الاستيلاء على الأخرى ويأتون إليها سراً. ويستمر هذا الحال لبعض الوقت، حتى تفاجئ الشركة العامة بأن الشركة التى تسعى للاستيلاء عليها كانت تعمل سراً وأصبحت تسيطر عليها. إن الهدف من الانسحاب الظاهرى بعد الإعلان عن رغبتك فى الشراء، هو السماح للأصدقاء المزعومين للشركه العامه بالاتصال بالشركه الأخرى، بعد أن تهدأ مخاوف اكتشافهم، مما يساعدها على تحقيق هدفها.

العدول (يمكن أن نتجه إلى الأمام أو الخلف) : طبقاً لهذه الإستراتيجية.. فإن تصرفك يتعارض مع ما يعتبر اتجاهاً أو هدفاً شائعاً، وقد قال برنارد باروش أن الذين يحققون أرباحا فى بورصة الأسهم، هم أول من يدخلونها وأول من يغادرونها؛ أى إنك تشترى عندما

يكون الجميع متشائمين، وتبيع عندما يسود التفاؤل الأجواء. وتبدو هذه الإستراتيجية سهلة التنفيذ، ولكنها فى الواقع شديدة الصعوبة. ولو لم يكن ذلك حقيقياً، لأصبحنا جميعا أثرياء وأقوياء.

عكست جرترود شتاين مفهوماً شائعاً حول وول ستريت، عندما قالت: «إن المال لايتغير، ولكن الجيوب هى التى تتغير».

فى الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية.. احتل حزب العمال الأمريكى مكاناً بارزاً على الساحة السياسية فى نيويورك، وكان الحزب يمقت أحد أعضاء مجلس الشيوخ عن ولاية بروكلين مقتاً شديداً، وقرر ملاحقته؛ فأقحم مرشحاً فى الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطى فى المقاطعة، مما قد يؤدى إلى أنهم سعوا إلى بسط سيطرتهم على الحزب الديمقراطى، وليس هزيمته فحسب.

ورفض عضو مجلس الشيوخ الاستسلام، أو تأييد حزب العمال الأمريكى، وسعى لمنع حزب العمل من أن «يجعل منه أمثولة».

قرر عضو مجلس الشيوخ ومعاونوه استخدام إستراتيجية «العدول»، حيث سعوا للسيطرة على حزب العمل الأمريكى فى المقاطعة، عن طريق اقحام مرشح فى الانتخابات الأولية، وقد استطاع عضو مجلس الشيوخ - فى يومين - جمع توقيعات كافية تأييدا للمرشح الجديد، مما هدد بإثارة نزاع فى الانتخابات الأولية لحزب العمال الذى رفع الراية البيضاء، ووافق على عدم محاربة عضو مجلس الشيوخ، إذا انسحب مرشحه من الانتخابات الأولية، ونجحت الإستراتيجية نجاحاً مطلقاً.

تسمح لك هذه الإستراتيجية (العدول) بالتفكير فى بدائل جديدة، ولايوجد مايشير بديهياً أو حتى منطقياً إلى أن الشركة التى تحقق أرباحاً أكثر، يجب أن تدفع أجوراً أعلى لنقابةعمالها. ومن المؤكد أن النقابة لن تقبل خفض الأجور، التى يحصل عليها العمال إذا انخفضت أرباح الشركة.

فقد توجه صديق لى أثناء زيارته للبرازيل ـ منذ عدة سنوات ـ إلى تاجر للأعمال الفنية فى ريو، ليشترى لوحة يعود بها إلى بلاده. وأعجب الصديق إعجابا خاصا بلوحة: حرب أريحا المقدسة، التى رسمت بأسلوب بدائى. وكانت أسعار اللوحات فى المعرض تتراوح مابين مائة ومائة وخمسين دولار، إلا أنه عندما سأل التاجر عن سعر هذه اللوحة بالذات، أجابه البائع: «خمسمائة دولار»، وعلى الرغم من جمال اللوحة، فقد اندهش صديقى لفرق السعر وسأل ـ بإصرار ـ عن السبب، فروى له التاجر القصة التالية:

«فى أحد الأيام جاء هندى من أدغال شمالى الأمازون إلى المحل، حاملاً معه ثلاث لوحات، أدرك التاجر على الفور تميزها، وأبدى استعداده لشرائها بنفس الثمن، الذى يحصل عليه الفنانون المعروفون فى ريو، أى نحو خمسين دولار للوحة. فسأل التاجر الرجل الهندى عن المبلغ الذى يريده، فأجاب قائلاً: «مائتين وخمسين دولار للوحات الثلاث».

قال التاجر: «هذا مستحيل، لاأستطيع دفع هذا المبلغ».

واستمر النقاش بينهما لبعض الوقت، إلا أن الهندى رفض أن يتزحزح عن مطلبه الأصلى. وبدأ التاجر يستشيط غضبا، فما كان من الهندى ألا أن غادر المحل، ووضع إحدى اللوحات فى صندوق للقمامة، وأضرم فيها النار. ولم يستطع التاجر أن يتحمل ذلك، فهرع إلى الخارج، وأخذ ينهر الهندى، قائلاً: «ماذا تفعل؟ لقد دمرت عملاً فنياً بديعاً! لماذا لا نتفق سوياً؟ كم تريد ثمنا للوحتين المتبقيتين؟».

فأجاب الهندى: «مائتين وخمسين دولار».

رفض التاجر قبول هذا السعر، وحاول التوصل للتفاهم مع الهندى الذى أبى بعناد التفكير فى أى عرض آخر. وعندما أدرك الهندى عدم إمكانية التوصل لاتفاق، غادر المحل مرة ثانية وأحرق لوحة ثانية، وانتظر فى هدوء أن يخرج التاجر إليه، ومالبث أن خرج إليه التاجر وقال له: «أرجوك لا تفسد اللوحة الأخيرة. كم تريد ثمناً لها؟»

فأجاب الهندى: «مائتين وخمسين دولار»

وقد دفع صديقى لهذا السبب مبلغ خمسمائة دولار، لشراء لوحة معركة أريحا المقدسة، التى أحضرها معه من البرازيل.

يطبق البعض هذه الإستراتيجية بشكل طبيعى تماماً، ومثال ذلك الرجل الذى يقرأ أن التدخين ضار بالصحة، فيقرر الامتناع عن القراءة. وفى حالة وجود شركة تعمل فى مجال فريد، مما يساعد على تحقيق نجاح هائل لعدم وجود منافسه، وهنا يقرر مجلس المديرين إقامة شركة منافسة مستقلة، قبل أن يبادر أى طرف آخر باتخاذ هذه الخطوة.

إن خدعة ترولوب نوع من إستراتيجية العدول، التى نستقبل من خلالها رسالتين من المنافس، ونحن نقبل الرسالة التى نعتقد أنها مفيدة ونتجاهل الأخرى. كما أن ما نطلق عليه العدول المزدوج أكثر تعقيدا. وعند استخدام هذه الإستراتيجية، نبعث برسالتين عن قصد ونجبر المنافس على قبول الأقل مشقة، فمثلاً.. عندما نتقدم بمطلب معتدل أولاً، ثم نتبعه بمطلب أقوى، فإن الطرف الآخر سيكون على استعداد للاستجابة للطلب الأكثر اعتدالاً، وهناك احتمال أكبر لقبوله.

إن العدول المزدوج له مزاياه، فمثلاً.. قررت شركة طيران كبرى بناء مجمع كبير فى نيويورك، وسعت للحصول على الكهرباء بأسعار، أقل من تلك التى تفرضها شركه كون أديسون. ورفضت شركة الكهرباء الطلب، متعللة بأن لجنة الخدمات العامة لن تسمح بذلك، كما أن قائمة الأسعار لا تجيز ذلك. وعندما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود، كلفت الشركة مجموعة من المهندسين بتحديد تكلفة إنشاء محطة خاصة لتوليد الكهرباء. واكتشفت الشركة أن التكلفة ليست مرتفعة للغاية، وأن الاستثمار فى بناء المحطة يمكن استرداده. لذا فقد جهزنا أنفسنا وبناء المحطة. عندما علمت شركة كون إديسون بذلك، عدلت موقفها فوراً، وتقدمت بطلب للجنة الخدمات العامة لفرض سعر منخفض، لمثل هذا النوع من الاستهلاك، ولم توافق شركة الطيران على التعامل بالسعر الجديد، وأصرت على تنفيذ خطة بناء محطة توليد الكهرباء؛ مما أثار مخاوف شركة الكهرباء، واضطرها لتعديل موقفها مرة أخرى، وعاودت الاتصال باللجنة ونجحت فى الحصول على

أسعار أقل مرة ثانية. وعندئذ فقط.. استطاعت الشركة أن توقع عقداً مع شركة الطيران، ولم تكن شركة الطيران المستفيد الوحيد من المفاوضات، حيث يحق الآن لجميع الشركات التجارية ـ التي تستهلك معدلات عالية من الكهرباء فى مدينة نيويورك ـ التمتع بنفس الأسعار المخفضة، التي قدمتها كون أديسون لشركة الطيران.

الحدود (هذا هو الحد النهائى) : هناك أنواع عديدة من الحدود، منها حدود للاتصال، وهى التى يفرضها كل فريق تفاوض على مايمكن أن يتحدث بصدده، وإلى من يتحدث. وكذلك حدود زمنية حدود جغرافية، حين يقتصر عرض معين على منطقة معينة فى البلاد، أو شركة واحدة فقط. وعندما يضع طرف حداً ما.. فليس هناك سبب يدعوك للالتزام به، ما لم يكن ذلك يتلاءم مع غرضك. وتتوقف المناقشات التى تجرى فى الهيئات التشريعية عند بلوغ الحد الموضوع ـ لنقل منتصف ليلة الأول من ديسمبر مثلا فإذا أراد بعض أعضاء الهيئة رغم ذلك أن تتاح لهم فرصة الحديث .. فإنه يتم إيقاف الساعة قبل منتصف الليل، بينما تستمر المناقشات. إذاً حاول ألا تريق ماء وجه الشخص، الذى يفرض حداً معيناً خلال المفاوضات، إذا أردت تجاهل هذا الحد. وغالباً ما تكون روح الدعابة أمراً مساعداً فى هذا الشأن. فى إحدى المرات تم تحديد حداً زمنياً عند الخامسة مساءاً، إلا أن الطرف الآخر رسم على قطعة كارتون شكل الساعة دون رقم ٥ وقد ساعد ذلك على تخفيف حدة التوتر وأُستكلمت المفاوضات.

يدعو المفاوض الخبير ـ إذا أمكن ـ إلى عقد الاجتماعات، قبل عيد الميلاد أو عيد الشكر بثلاثة أيام. وفى هذه الحالة يوجد حدا زمنى طبيعى، حيث لايريد الطرف الآخر أن تمتد المفاوضات بحيث تفوتهم فرصة قضاء العيد مع أسرهم. وقد ساعدت هذه الإستراتيجية إدارة شركة عامة، كانت مهتمة بعملية اندماج على حل مشكلتها. فقد أيدت الأغلبية من حملة الأسهم الاندماج، غير أن الأقلية لم تكن متفائلة بنفس القدر، وهددت برفع قضية. وقد تقدمت الأغلبية من حملة الأسهم باقتراح إلى الأقلية ـ من أجل حل المشكلة ـ يقضى بأن تحصل الأقلية على أعلى سعر، إذا انخفضت أسعار

الأسهم عن حد معين. وبهذا تم وضع حد لأى خسارة محتملة قد يتعرضون لها، وقد وافقت الأقلية على عملية الاندماج فى ضوء هذا الاقتراح.

يضع المفاوضون أحياناً حدوداً للمعلومات، التى تصدر عن المفاوضات، عندما تخص القضايا المطروحة أطراف المفاوضات فقط، وحتى لاتستخدم فى الدعاية.

أخيراً.. يمكن استخدام أنواع عديدة من الحدود لاختبار قوة موقفنا. وإذا دفعك منافسك إلى الحد الموضوع.. فإنك تدرك أنه لا يعتقد أن موقفك قوياً، أو أنه ربما يختبرك. ومن المهم أن تتوافر لك إستراتيجيات مضادة.

الخداع (انظر إلى اليمين ثم اتجه إلى الشمال). تعتمد هذه الإستراتيجية على التحرك ظاهريا فى اتجاه معين لتحويل الاهتمام عن الهدف الحقيقى. كما قد يتطلب إعطاء منافسك انطباعاً مزيفاً بأن لديك معلومات أكثر مما يتوافر لديك بالفعل، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية بنجاح فى المحاكمات الجنائية. ومن واجب محامى المقاطعة أن يطلع المحكمة على جميع المعلومات والحقائق التى بحوزته، ولايمكنه أن يخفى أى أدلة، يمكن أن تكون لها صلة وثيقة بالقضية، رغم أنها قد لاتساعد، والإدعاء لايلتزم المحامى بذلك فى الغالب. إن إستراتيجية الخداع التى ينتهجها محامى المتهم، قد تدفع محامى المقاطعة إلى الاعتقاد بأنه يعرف «جميع» المعلومات. ومن ثم يشعر محامى المقاطعة بأنه ملتزم الآن بأن يطلع المحكمة على كل شيء، بدلاً من مواصلة إخفاء حقائق متعلقة بالقضية.

يمكن حالياً ـ بفضل سرعة وسائل الاتصال ـ اختبار مدى قبول قرار، أعدته الحكومة عن طريق الخداع، ويعلن «مصدر موثوق به» القرار كبالون اختبار، قبل أن يتم اتخاذه بالفعل. ويمنح ذلك الحكومة فرصة اختبار، ردود الفعل المختلفة، التى قد تحدث عندما أو إذا صدر القرار فعلاً. وفى حالة ظهور معارضة، يمكن أن تضع إستراتيجية، تبطل ردود الفعل المعاكس، أو تقرر البحث عن حل جديد للمشكلة.

فى بافالو بنيويورك، كان فندق بافالو ـ أول فندق كبير يشيده ستاتلر ـ أكبر فندق مدينة لعدة سنوات. وقد اعتزم ستاتلر أن يظل هذا الوضع قائماً، حيث قام ـ عند بناء الفندق الأول ـ بإعداد خطط كاملة لفندق ثان، جاهزة للاستخدام فى أى وقت. وعلم ستاتلر بقدوم مجموعة من رجال الفنادق إلى بافالو لمشاهدة المواقع المحتملة، تقدم بخططه إلى إدارة البناء للعمل على أن يصل الخبراء إلى منافسيه المحتملين. وعندما يعلم رجال الفنادق بتقديم الخطط، فإنهم كانوا يتخلون عن فروعهم بسبب خداع ستاتلر، الـذى يقوم ـ فيما بعد ـ بسحب الخطط لاستخدامها فى وقت آخر.

يمكن أن يكون الخداع مفيداً خلال التفاوض، إذا أردت التنازل عن أمر لايمثل أهمية خاصة بالنسبة لك، وأعمل على أن يبدو هذا التنازل مهماً. غير أنه فى حالة التعامل مع شخص لايدرك الوضع كاملا.. تأكد من أنه بذل مجهوداً للحصول على التنازل، قبل أن تمنحه إياه. ويستخدم الخداع للتغطية على عناصر مهمة حين نتجاهل الأمور المهمة، ونؤكد على الأمور التى لاتمثل أى أهمية بالنسبة لنا.

إستراتيجية «كيف وأين»

بعض الأشكال الأساسية لإستراتيجية «كيف وأين»، هى المشاركة والترابط، وعدم الترابط، وتشعيب الموضوعات، والسيطرة والعشوائية، والعينة العشوائية، والسلامى (السجق) وتحديد الهدف وتغيير المستويات.

المشاركة («نحن أصدقاء»). تسعى ـ من خلال هذه الإستراتيجية ـ إلى مساعدة أطراف أخرى لنا، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وتعد الأحلاف الدولية ـ مثل حلف شمال الأطلنطى «ناتو»، أو حلف وارسو ـ أمثلة نموذجية لهذه الإستراتيجية. ويساعد كل طرف مشارك فى الحلف الآخر بإستراتيجية فردية مختلفة، وتشمل أيضاً إستراتيجية «أنا أيضا» التى استخدمت فى مجال علاقات العمال فى المجال البحرى. وقد ذكرت صحيفة «نيويورك تايمز»، فى عددها الصادر فى الثامن والعشرين، من أغسطس عام ١٩٦٥»، حيث وضعت تقريباً جميع نقابات العمال ـ فى المجال البحرى ـ بنداً فى عقودها ، ينص

على أنه فى حالة حصول نقابة أخرى على ظروف ـ أفضل من تلك المنصوص عليها فى عقدها ـ فإنها تضاف إلى العقد المذكور وقد ذكرت الجريدة أن هذا يعد أحد الأسباب الرئيسية التى أدت إلى استمرار إضراب شركة مارشينت البحرية لمدة ٧٣ يوماً، دون التوصل لتسوية. ويتضح من ذلك أن هذه الإستراتيجية حققت نتائج عكسية للنقابة.

عندما تصل المحادثات على مائده التفاوض إلى طريق مسدود.. فإنه من المفيد دائماً إقناع الجانبين، بتشكيل فريقين يعقدان مباحثات منفصلة، بعيداً عن مائدة المفاوضات، لمحاولة حل الخلاف على أن يعودا إلى المفاوضات فى وقت لاحق.

تعد المساومة الائتلافية توسيعاً وتطويراً للمفاوضات، التى تقوم بها على أساس المشاركة. وق قرر مجلس العلاقات العمالية الوطنى قراراً بأنه لايجوز إجبار صاحب العمل بالتفاوض، مع جميع الاتحادات المعنية فى نفس الوقت. بيد أنه يمكن لأعضاء الاتحادات الأخرى الجلوس أثناء تفاوض نقابة بعينها مع صاحب العمل حول عقد العمل. وبذلك تحصل الاتحادات الأخرى على فكرة طيبة حول إستراتيجية صاحب العمل، بل يمكن أن يلزمه بمقترحات معينة تقدم بها، أو الاستشهاد بأسبابه أو حججه لعدم التنازل بصدد قضية معينة، عندما تبدأ المفاوضات معها بعد ذلك. ومن الأسماء الأخرى التى تطلق على هذا الإجراء: المساومة المنسقة أو المساومة التآمرية، استناداً إلى الطرف الذى تنتمى إليه.

لايجب أن تكون المشاركة من جانب واحد، بل يمكن أن يستفيد صاحب العمل ومسئولو الاتحاد من العمل معاً، فقد استخدم أحد مسئولى التنفيذ فى صناعة البناء هذه الإستراتيجية لحل مشكلة صعبة. وكان المسئول قد حصل على مقاولات من الباطن لعدة مبانٍ. وقد تردد مقاولون آخرون من الباطن فى المشاركة فى العقد، خوفاً من أن تفرض عليهم النقابات عقود متشددة، كما زعموا أنها صفقة خاسرة، غير أن المسئول قرر المخاطرة.

فعندما تقدمت النقابة بمطالبها المتشددة فى العقد.. حاول المسئول أن يستميل مسئولى الاتحاد لمشاركته، بدلاً من أن يعارضهم. وقد درس المسئول العقد المقدم بنداً بنداً، وسأل

مسئولى الاتحاد كيف يعالجون الوضع، وكيف يمكنهم ـ عن طريق المشاركة ـ مساعدته على الالتزام باللوائح، وتحقيق أرباح معقولة فى نفس الوقت. وقد أوضح له مسئولو الاتحاد أن الأمر ليس صعباً، وساعدوه ـ من خلال خبراتهم «الواقعية» ـ على معرفة كيف يمكنه الالتزام بالعقد أولاً، ثم الاستفادة من هذا الالتزام ثانياً.

فقد جعل المسئول أعضاء النقابة شركاء بدلاً من معارضتهم، مما ساعده على إتمام العمل بنجاح. وتحظى المشاركة بأهمية خاصة، عندما نخطط لعملية اندماج أو شراء شركة.ومن إحدى وسائل استخدام هذه الإستراتيجية أن تبلغ البائع أنك ستواصل العمل بنفس أسلوبه وتقاليده. وبهذا يمكن للبائع والمشترى أن يشتركا معاً، ويديرا المشروع على أسس مرضية للطرفين بعد الاندماج. وهذه الإستراتيجية مفيدة ـ بشكل خاص ـ عندما تحاول شراء مشروع خاص بأسره، يلتزم بتقاليد متوارثة.

الارتباط (أنا وأنت): فى كثير فى الحالات يطلب من المحامى أو غيره من المستشارين قبول أقل من المعتاد، نظراً لأن الأشخاص أو المشروع الذى سيشاركون فيه يتمتع.. بمكانة رفيعة»، إلا أن المستشار يكتشف ـ بعد بعض الوقت ـ أنه تعرض لعملية استغلال. ورغم ذلك لايزال المستشار يلتقى بعملاء، يقولون هذه قضية (أو مشروع) غير عادى بالمرة. وإذا ماقبلت هذه القضية .. فإنها ستصبح من العلامات المميزة فى تاريخك كريشة فى القبعة، وهنا يستخدم العميل إستراتيجية الارتباط، حيث يحاول أن يقيم صلة بين المستشار والمشروع من أجل المكانة، وليس للحصول على أجر أكبر. وقد سمعت أحد المحامين يجيب عن مثل هذا الطلب، قائلاً: «إذا نزعت جميع هذا الريش فى قبعتى، ووضعته فى ذيلى، لأمكننى التحليق فى هذه الحجرة».

وكذ لك تعتبر نظرية الدومينو الشهيرة ـ التى سيطرت على تفكير عديد من صناع القرار الأمريكيين، لأكثر من خمسة وعشرين عاماً ـ مثالاً لهذا الارتباط. وتبرر هذه النظرية ـ التى تعرف أيضا برد فعل السلسلة ـ كيفية انتقال الحكم الشيوعى من دولة واحدة إلى دول أخرى بنفس الأسلوب.

رأت زوجة رجل أعمال زوجها مع شابة فى أحد الليالى، وعندما عادا إلى البيت ـ فى وقت لاحق ـ سألته زوجته: «من هى تلك الفتاة التى كنت معها الليلة؟»

أجاب الزوج: «عشيقتى» ؛ مما أثار غضب الزوجة، التى طالبته بأن يغادر المنزل.

فقال الزوج: «حافظى على هدوء أعصابك»، وأضاف: «أليست لديك أسرة رائعة، ومنزل جميل، وفراء، وسيارة خاصة، وكل مايتمناه قلبك؟، وأنت لاتريدين التخلى عن كل هذا. على كل حال.. هل تذكرين ماذا يوافق الغد» ؟

فأجابت الزوجة باكية: «نعم، إنه عيد زواجنا». فقال الزوج: «حسنا سوف نذهب إلى مطعم وعرض رائع، فدعينا تستمتع بوقت طيب».

وفى الليلة التالية.. أثناء تناول الزوجين العشاء احتفالا بعيد زواجهما، التفتت الزوجة وسألت زوجها: «أليس هذا شريكك فى المكتب» فأجاب الزوج: «نعم»، فسألته مرة أخرى: «من التى تجلس معه». فكان رد الزوج: «عشيقته». فنظرت الزوجة إلى زوجها، وقالت: «عشيقتك أجمل من عشيقته».

تستخدم هذه التقنية استخداماً واسعا فى مجال الإعلان، وتؤكد شهادات كثيرة أن أشخاصاً مشهورين يستخدمون ويفضلون نوعاً معيناً من السجائر أو الصابون، أو مستحضر للشعر، أو منتج آخر. إن هذه الشهادات تربط بين المنتج والشخصيات الثرية، أو الهامة أو ذات النفوذ التى تحبذه. وفى هذه الحالة يتحد كثيرون مع الشخصيات، ويبدأون فى استخدام المنتج. ويغفل عدد كبير من رجال الأعمال الذين يعتقدون أنهم حاذقون لدرجة، تجنبهم التأثر بهذا التكنيك الاعلانى ـ حقيقة أنه مماثل لانتخاب شخصيات عسكرية وعلمية أو سياسية شهيرة، كأعضاء فى مجلس مديرى الشركات، حيث يفترضون أن الشركة سوف تستفيد من «الهالة»، التى يتمتع بها الأشخاص المشهورون.

عدم الارتباط (من صديقك؟): من الواضح أن هذه الإستراتيجية هى عكس إستراتيجية الارتباط. ويمكن تشويه منتج، أو قضية فى أغلب الأحوال، عن طريق إظهار

الشخصيات اللاأخلاقية، التى لها صلة بها. وتستخدم هذه الإستراتيجية فى مجال السياسة من جانب اليمين المتشدد واليسار المتشدد، إذ تعمل على توجيه اهتمام الرأى العام إلى نوعيه الأشخاص، الذين على صلة بتحرك أو قضيه أو اقتراح معين، والهدف من وراء ذلك أن تدفع السمعة المغرضة للأشخاص ــ المشاركين فى الحركة ــ الجمهور إلى التحرك فى الاتجاه العكسى، بعيداً عن تكوين علاقة ارتباط.

أكدت شركة التبغ الأمريكية أنها تريد التوسع فى عمليات، بعد أن أصبحت بالفعل مجموعة شركات. ومن ثم فإنها سوف تغير اسمها حتى يعكس مصالحها الجديدة. ومن الصحيح أن الاسم الجديد، والعلامات التجارية الأمريكية تشير إلى مصالح أوسع، إلا أنه يجب أن نذكر أن توقيت التغيير يشير إلى أن الشركة كانت قلقة أيضاً إزاء الدلالة السيئة، التى اكتسبتها كلمة «تبغ» خلال الستينيات، وتسعى إلى عدم الارتباط بها.

تستخدم الإستراتيجية أحياناً فى المفاوضات دون وعى، فعلى سبيل المثال.. دعت السفارة اليابانية فى واشنطن ــ استجابة لطلب شراء آلات أمريكية الصنع ــ ممثلى شركتين للاجتماع مع مندوب الشراء من الجهة اليابانية. وكان أحد المندوبين ثرثاراً، والآخر هادئاً نسبياً. وبينما هيمن الرجل الثرثار على الحديث، ظل الهادئ على الهامش؛ حيث لم يفعل أكثر من هز رأسه مؤيداً للمزايا الممنوحة. وقد بدأ الأخير يشعر أنه خسر الصفقة، عندما قال زميله: «أنا أحب بلدك وإننى فى شوق للقيام بزيارة أطول» ، فسأله مندوب الشراء اليابانى بأدب عن آخر مرة زار فيها بلاده، فأجاب الثرثار: «عام ١٩٤٥»، ليكشف ــ دون وعى ــ أنه كان ضمن قوات الاحتلال الأمريكية فى اليابان. وقد بدأ الارتياح على وجه مندوب المبيعات الصامت، عندما كشف الآخر أنه كان ضمن أفراد مدفعية القوات الجوية الأمريكية فى المحيط الهادى خلال الحرب. وقد حصل الرجل الهادئ على طلب الشراء، حيث كانت إستراتيجية عدم الارتباط لصالحه.

تشعيب الموضوعات (تداخل وتشابك وتضافر). يمكنك من خلال هذه الإستراتيجية أن تعرض أكثر من مسألة أثناء المناقشة، حتى تقدم تنازلات حول أحدها،

وتحقق مكسباً من الأخرى. بيد أنه من الضرورى أن نتعامل بعناية مع الأمور البسيطة، لأن مثل هذه الأمور عندما تستنزف وقتاً طويلاً.. فإنه الطرف الآخر يبدأ فى المقاومة، معتبراً إياها قضايا مهمة، ويتوقع عندئذ تقديم تنازلات بشأنها. كما تشمل الإستراتيجية حشد كل قواك أو حججك أو ممارسة أقصى ضغط؛ للتأثير على نقطة معينة فى المفاوضات. وتماثل الإستراتيجية فى ذلك التكتيك العسكرى، الذى يستغل المدفعية الآلية التى تطلق نيران مدمرة، وتغطى منطقة بعينها بدقة أكبر. كما أن هذا الاتجاه - فى لعبة الشطرنج - يتمثل فى استخدام قطع عديدة، للضغط على قطع أو مساحات خاصة بالمنافس.

يمكن استخدام إستراتيجية تشعيب الموضوعات أيضا لإثارة مطلب معاند، كقضية مؤقتة، عندما يتقدم منافسك بمطلب نشعر أنه ليس له مبرر.فمثلاً، عندما يقول مفاوضو نقابة العمال: «نحن نريد الآن ساعات عمل أقل فى الأسبوع»، فإن صاحب العمل قد يجيب قائلاً: «نظراً لمطالبتكم بتخفيض ساعات العمل الأسبوعية، فإننا نرى - من هذا المنطلق - التخلى عن عدد من أيام الإجازات الإضافية، التى تم الاتفاق عليها من قبل».

يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجية أيضاً إثارة قضية فرعية، لتغطية القضية محل الاهتمام.

السيطرة (التغطية القسرية): من تقنيات هذه الإستراتيجية تغطية أكبر مساحة ممكنة لتحقيق تقدم فى مجال أو أكثر. وإذا عكسنا الوضع.. فإنه بإمكاننا أن نغطى قطاعاً كبيراً بقوة وضغوط أكثر من اللازم، لتجنب اختراق منافسك له، فقد حرصت عائلة روكفلر - بما لها من استثمارات عقارية ضخمة فى نيويورك - على الحفاظ على ارتفاع قيمة الأرض فى المدينة، عن طريق جذب أكبر عدد ممكن عن الهيئات ذات المكانة الرفيعة. وقد أحس جون د.روكفلر الصغير أن إقامة مقر الأمم المتحدة فى المدينة، سيكون من أنجح المشروعات. وقد ناقش ويليام زيكندورف - الذى كان سمسار عقارات فى هذا الوقت - المشروع مع روكفلر، وكلف بتوفير قطعه أرض مناسبة لإقامة مقر الأمم المتحدة.

استخدم زيكندورف إستراتيجية السيطرة بمساعدة أموال روكفلر؛ إذ بحث زيكندورف

عن قطعة أرض فى الجانب الشرقى من نيويورك. حيث توجد ـ بصفة أساسية ـ مجازر ومصانع تعبئة لحوم، تعانى من الركود، ثم قدّر أسعار جميع قطع الأرض، التى بها كل حسب قيمتها، وحدد المبلغ الذى يريده المالك مقابل البيع، وقد عرض الشراء بضعف هذا المبلغ. وضمن هذا الأسلوب تجميع الأراضى سريعاً، قبل أن ترتفع الأسعار ارتفاعا هائلا، عندما يعلم أصحابها أن أموال روكفلر تحت تصرفه.

ومن أحد الجوانب الأخرى لهذه الإستراتيجية.. أنه عندما تريد منع منافسك من تعرف نقاط ضعفك.. فإنه يمكنك حينئذ أن تعرف منافسك بالأدلة والمعلومات، فى محاولة لإخفاء المجال الذى نعتبره من نقاط ضعفك.

عندما تبدأ النقابة مفاوضات مع صاحب عمل، وتكون لدى النقابة مطالب عديدة، يحاول صاحب العمل ـ بوسائل عديدة ـ أن يمنع النقابة من عرض مطالبها أولا، ففى هذه الحالة يعتاد صاحب العمل الحضور إلى قاعة المفاوضات مبكراً، ويضع سبورة، ويكتب عليها مطالبه بالكامل، ولايترك أى مساحة خالية حتى تكتب النقابة مطالبها عليها. وبذلك التذكير المرئى على المطالب يأخذ صاحب العمل بزمام المبادرة من النقابة، ويمنعها من تقديم مطالبها فوراً.

هناك مجموعة معينة من رجال الأعمال، يطلق عليها «رجال الصفقات»، وهم يعتبرون سماسرة تجاريين بشكل ما، حيث يجمعون بين البائع والمشترى، أو أى عناصر أخرى مطلوبة، تحتاجها الصفقة، حيث يستخدم أكثرهم حكمة تقنيات مختلفة. غير أن رجل الصفقة العادى يستخدم أسلوب «البندقية الرشاشة» حيث يجمع ـ بغض النظر عن النتائج ـ أكبر عدد ممكن من الأشخاص، آملاً أن يحدث اتفاق بين اثنين منهما، ليحصل على عمولته.

العشوائية «الخداع بالصدفة»: فى هذه الإستراتيجية تستفيد من قانون الصدفة، لتتغلب على «ميزة الخداع» فى المباراة. فقد أصبحت ـ على سبيل المثال خبيرا ـ فى لعبة «خمن فى أى يد توجد العملة»، حيث تمكنت بفضل خفة اليد من خداع ابنى مراراً

عديدة؛ إذ كانت نسبة تخميناته الخاطئة عالية جداً باستمرار، إلى أن قرر الاعتماد على قانون الصدفة بإجراء قرعة بعملة خاصة به، ليحدد اختياره، ولترتفع بذلك نسبة التخمينات الصحيحة إلى خمسين بالمائة بتكرار لعبة التخمين، والقرعة على مدى فترة طويلة. وكان ذلك يعنى أن الانتقاء العشوائى ـ المستند إلى قانون الصدفة ـ حسن من أدائه، بعد أن أصبح خداعى بلا جدوى.

هناك دائما أناس محظظون ـ مثل لسان فى تجويف محل على هيئة جرس ـ يمكنهم التعامل مع الإحصاءات والقوانين الاحتمالية، حتى يقرعوا الجرس. ويعتبر البارون لونج أحد هؤلاء الأشخاص، وهو واحد من أشهر المقامرين فى العشرينيات، وقد حقق البارون لونج أكبر انتصاراته فى حلبة كالينت للسباقات فى مكسيكو، حيث استخدم مناورة «البناء».

يعتمد «البناء» على نظام رهان، يدفع فيه أصحاب مكاتب الرهان خارج حلبة السباق، على أساس التوقعات داخل الحلبة، والتى تعتمد ـ بالطبع ـ على أساس إجمالى الأموال، التى يتم المراهنة بها على حصان معين داخل الحلبة. وعندما يدفع صاحب مكتب الرهان خارج الحلبة، وفقا لتوقعات الحلبة، يمكنه أن يحتفظ لنفسه بالنسبة، التى تستقطعها الحلبة كنفقات وضرائب.

كان يتعين على البارون لونج تزوير توقعات الحلبة ليحقق مكاسبه، وذلك حتى يكون مكسب أسرع الخيول ـ المرشحة للفوز ـ أكبر بكثير من المخاطرة التى يشملها الرهان، فقد طلب من مجموعة كبيرة من معاونيه الوقوف أمام نوافذ المراهنة فى الحلبة، حتى يحقق هدفه عن طريق منع الجماهير من المراهنة على الخيول المرشحة، ولكى يعملون ـ فى نفس الوقت ـ على قلب توقعات الحلبة، عن طريق المراهنة على أضعف الخيول فى السباق.

وفى نفس الوقت.. يقوم عدد آخر من معاونيه بالمراهنة بمبالغ كبيرة على الخيول المرشحة للفوز فى مكاتب المراهنة. وخارج الحلبة فاز الحصان المرشح، وكانت نسبة الناتج تقترب من ١٠٠٠ إلى واحد، فاضطرت مكاتب المراهنة ـ التى لم تفلس ـ إلى سداد مكسبه وفقا لهذه النسبة.

وقد غيرت مكاتب المراهنة ـ فيما بعد ـ إستراتيجيتها لمنع تكرار مثل هذه المناورة. غير أن نفس الخدعة نجحت في بريطانيا العظمى في عام ١٩٦٤، في حلبة جرايهاوند. وقد وضع مدبر هذه الخدعة ـ وهو مقامر اسمه جون تيرنر ـ رجاله أمام النوافذ، كما فعل البارون لوغ ـ بحيث تم تزوير التوقعات، إلى أن وصلت إلى نسبة ٩٨٧٥ إلى ١ . وقد رفع أصحاب مكاتب المراهنات ـ التي تعمل بشكل قانوني في بريطانيا العظمى ـ قضية، إلا أن قاضي المحكمة العليا أصدر حكمه في العام الثاني، بأن الخدعة عمل غير قانوني، ووصف القاضي القضية بأنها معركة في الذكاء، فاز فيها مستر تيرنر، من الواضح أن مكاتب المراهنة قد تكرر نفس الخطأ رغم الدرس الماضي.

تروى قصة عن رجل مخادع يعرف باسم «رجل ميرفي»، كان يستخدم إستراتيجية العشوائية. وقد بدأت هذه الخدعة، واكتسبت اسمها في العشرينيات في منطقة واقعة غرب ميدان التايمز، تعرف باسم كيتشنهيل، حيث يعيش عدد كبير من المهاجرين الإيرلنديين لقد كانت خطة هذا الرجل تعتمد على الاقتراب من أى رجل غريب عن المنطقة، ويعرض عليه تعريفه بفتاة مقابل مبلغ معين. فإذا أعطاه الضحية مبلغاً معيناً من المال، يصحبه إلى مبنى سكني، ويطلب منه أن يدق جرس شقة «مسز ميرفي»، حيث يتوقع أن يجد هناك أحداً باسم ميرفي في المبنى. ويمكنك أن تلاحظ اليوم أن هذه الخدعة لازالت موجودة، فقد تغير الاسم، ولكن الخدعة لم تتغير.

العينة العشوائية (الكذابون قد ينجحون). تشمل هذه الإستراتيجية اختيار عينة، وافتراض أنها تمثل الكل. وتستخدم الأحزاب السياسية هذه الإستراتيجية بشكل متكرر، لتظهر للرأى العام أن المسح الذى أجرى، يشير إلى أن مرشحها سيحقق الفوز. ويتمثل الخداع فى هذه الإستراتيجية فى زرع أشخاص، يقومون بالمسح فى مناطق منتقاة بعناية؛ إذ تستند الاحصاءات المقدمة فى المفاوضات ـ غالباً ـ إلى عينات عشوائية، ولذا يجب أن تفحص بعناية، ويعرفنا داريل هوف وإرفنج جيس كيفية الكشف عن العينة المتحيز والمتوسطات الخادعة، وغيرها من الأمور غير العادية فى كتاب «كيف تكذب من خلال الإحصاءات».

تروى قصة عن راكب، كان يخشى ركوب الطائرات، بعد أن سمع عن أشخاص يحملون قنابل على متن الطائرات. وقد ناقش الراكب هذه المخاوف مع صديق له ـ من خبراء الاحصاء ـ سائلا إياه: «ماهو احتمال وجود قنبلة على متن الطائرة التى أستقلها؟» فأجرى الصديق بعض العمليات الحسابية، وأجابه بأن الاحتمال قد يصل من ١ إلى عشرة ملايين. ففكر الراكب قليلاً، ثم سأل مرة أخرى: «ماهو احتمال وجود قنبلتين على نفس الطائرة؟»، فأجابه صديقه خبير الإحصاء: «هذا الأمر لايدعو للقلق.. لأن هذا الاحتمال بعيد للغاية، وقد لايحدث على الإطلاق طوال حياتك». وبعد مرور عام التقى المسافر مع صديقه، حيث سأله الأخير عن أحواله فأجابه: «إننى أسافر بالطائرة إلى جميع أنحاء العالم الآن، ولم يعد يساورنى القلق من أن يحمل أى شخص قنبله على الطائرة التى استقلها، لأننى أحمل معى واحدة». وقد أصبحت هذه القصة قديمة بعد عمليات الخطف والتفتيش.

ورغم صعوبة تصديق الرواية التالية.. فإنها تشير إلى أن جزءاً من الشهرة المبكرة لفريق البتلز الغنائى ترجع إلى إستراتيجية العينة العشوائية. وقد أدرك مدير الفريق الراحل بريان ايشتاين قدرات الفريق، قبل أن تتعرف الجماهير عليه؛ إذ كون الفريق شعبية مبدئية محدودة فى ليفربول، رغم أن تسجيلاتهم لم تكن إلا ضمن الأغانى الناجحة فى سباقات الأغانى.

لقد قرر بريان ايشتاين تغيير هذا الوضع، فأرسل وكلاءه إلى مختلف المدن فى انجلترا؛ حيث يتم تحديد الأغانى التى تحتل سباقات الأغانى، ليشتروا ـ خلال فترة محددة ـ تسجيلات فريق البتلز (التى قام إيشتاين فيما بعد ببيعها وفى متجره الخاص)، ونتيجة لذلك ارتفعت شعبية البتلز، وتقدم فى سباق الأغانى.

عندما انخفضت شعبية الرئيس جونسون فى خريف عام ١٩٦٧، أعد بعض مؤيديه لإجراء استطلاع للرأى، اقتصر على المناطق التى يوجد فيها تأييد قوى لجونسون، وفى نفس الوقت وضعوه أمام منافسين ضعاف. وقد تسربت النتائج على أنها تمثل ارتفاعاً فى شعبية الرئيس، ورغم استياء وكالات الأبحاث التى شاركت فى الاستطلاع، إلا أن مؤيدى الرئيس ـ الذين نظموا الاستطلاع ـ حققوا هدفهم.

أرادت شركة كبرى توزيع أسهم من إحدى شركات الجملة التابعة لها على المساهمين فيها. إلا أن الإدارة قررت ـ قبل أن تتخذ هذا القرار ـ أن من المفيد إثبات أن الشركة التابعة تسيطر على السوق إلى حد ما، وفقد استعانت الإدارة بوكالة أبحاث محترمة، اقترحت إجراء المسح فى سوق الجملة. ضيقت الشركة القابضة شروط الاستطلاع، بحيث لايشمل أى منتجات منافسة فى المجال المختار وقد أكدت نتيجة الاستطلاع الذى أجرته وكالة الأبحاث المستقلة ـ بالطبع ـ أن الشركة الفرعية تسيطر على سبعين بالمائة من السوق فى هذا المجال، وبذلك بدت شركه الجملة مرغوبة.

عندما نجرى مسحاً بالعينة لاتكون لدينا فكرة ـ فى معظم الوقت ـ عن مصدر العينة أو العينة المتحكمة. وحتى إن أدركنا الانحياز المتأصل فى العينة فإنه لايكون واضحاً. وقد زعم إعلان طريف فى أحد المرات أن تسعة من كل عشرة أطباء، يأكلون نوعاً معيناً من الشوبسوى (طعام صينى)، ثم قدم الاعلان صورة لعشرة، فكان أحدهم أبيض والباقون صينيين.

السلامى (السجق) شريحة واحدة كل مرة. تشمل هذه الإستراتيجية الحصول على شئ قطعه تلو القطعة، حتى تحصل عليها كلها فى النهاية. وقد أعطى ماتياس راكوسى، أمين عام الحزب الشيوعى الصينى، هذه التقنية اسمها، وشرح عملية «السلامى» لمعاونيه كما يلى: «عندما نريد الحصول على قطعة سلامى يدافع عنها خصمك بعنف، يجب ألا تنتزعها. بل ابدأ بأن تقطع لنفسك شريحة رفيعة جداً فلن يلحظ صاحبها ذلك، أو لن يهتم بالأمر على الأقل. وفى اليوم التالى استقطع شريحة أخرى، ثم قطعة أخرى، وبذلك تنتقل قطعه السلامى إلى حوزتك، شريحة تلو الأخرى». ترى عملية استقطاع قطعة بقطعه بوضوح فى تحركات الشيوعيين، عقب الحرب العالمية الثانية.

تمشياً مع هذا الاتجاه، لاتظهر على الإطلاق أنك تحاول الاستيلاء على شئ من خصمك، مهما كان ضعف شأنه. فالبائع الماهر فى متجر المكسرات لايقوم على الإطلاق بتحميل كفة الميزان أكثر من الوزن المطلوب، ثم يقتطع جزءاً منه ليصل إلى الوزن

المناسب، بل يعمل على إضافة المكسرات دائماً، حتى يصل إلى الوزن المطلوب دون أن ينقصه أبدا.

يمكّنك تكتيك السلامى بأن تدخل بقدمك من الباب .وتدرك الشركات الكبرى أن مرحلة البيع الأولية تهدف إلى تحقيق بداية، وتقديم شئ إلى العميل المحتمل، والحصول على شريحة صغيرة من العمل. ونجد مثالاً جيداً على تكتيك سلامى، فى عملية التأمين على فك الرهان، فقد كانت شركات التأمين فى الماضى تبيع بوالص تأمين للمواطنين، عندما يرهنون منازلهم، حيث يستخدم التأمين لسداد الرهن، عندما يموت الشخص الذى يحصل على أجر ثابت أو يتعرض للإعاقة. وحدث أن دخلت إحدى شركات التأمين متأخرة إلى هذا المجال، حيث اكتشف مندوبو مبيعاتها أن أكبر بنوده الإدخار، وأن القروض بها لاتهتم بتقديم معلومات لأكثر من شركة. وفى مواجهة هذا الوضع.. طالبت الشركة الجديدة رجالها باتباع تكنيك جديد.

يقول مندوب المبيعات لمسئول البنك: «انظر.. نحن نعرض خدمة جديدة. نحن لا نقابل العملاء شخصياً كما تفعل الشركة القديمة. كما أننا لن نزور العميل، عندما يحصل على القرض كما تفعل، بل سوف نخدم العملاء بشكل مختلف تماماً، حيث نستخدم البريد المباشر فقط، ونحن نريد فقط أسماء العملاء، الذين لم يشتروا بوالص تأمين من شركة التأمين الحالية، لأننا نشعر أن من حق البنك والراهن الحصول على فرصة مزدوجة باستثمارهم من خلال التأمين». وقد اضطر البنك إلى الموافقة، كما حققت عملية التعامل مع العملاء بالبريد نجاحاً ساحقاً، بعد أن أصبح الراهنون، فى وضع أفضل لشراء بوليصة تأمين، بعد أن امتلكوا منازلهم لعدة أعوام، كما أن مسئولياتهم زادت، وأصبحوا أكثر نضجاً، وأكثر قدرة على تحمل تكلفة التأمين.

استأثرت الشركة الجديدة ـ بعد فترة ليست بطويلة ـ بتسعين بالمائة من بوالص تأمين الرهن، وتوجهت عندئذ إلى البنوك، وقالت: «نحن نسيطر الآن على تسعين بالمائة من العملاء. ألا تعتقدون أن نوع الخدمة التى نقدمها جديرة بأن تغطى مائة بالمائة من

عملائكم» . وبعد فترة وجيزة، أصبحت الشركة الوحيدة الباقية لخدمة البنوك فى المنطقة. وقد استخدمت الشركة تكنيك السلامى فى مناطق أخرى ـ بنفس القدر من النجاح ـ وانتهى بها الحال إلى تقديم خدماتها إلى عديد من البنوك فى الولايات المتحدة.

وتستخدم الحكومة الأمريكية تكنيك السلامى، للانسحاب من مجالات معينة لإنتاج الأسلحة، مستخدمة اتجاها أكثر حكمة، بدلا من وقف الانتاج بالكامل. وتطلق الحكومة على هذا الإجراء «التخلص المرحلى»، وهو يعنى خفض أوامر الشراء من منتج معين ببطء ـ أى قطعة بقطعة ـ حتى تتوقف تماماً إمداداته لوزارة الدفاع.

تحديد الهدف («كيف تحدد الهدف وتصيبه»). هذا المصطلح مأخوذ عن مصطلح فى مجال المدفعية،كانت القذيفة الأولى تطلق فوق الهدف والثانية أسفل الهدف، ثم يتم اختصار المسافة حتى تصيب الهدف تماماً. وقد شرح مسئول تنفيذى ـ فى شركة تجارية كبيرة ـ كيف استطاع الاحتفاظ بمنصبه المهم لفترة طويلة، عن طريق استخدام هذه النظرية؛ فواجبات عمله تقتضى أن يتخذ عديداً من القرارات، إلا أنه لايحاول طوال الوقت اتخاذ «القرار الصحيح»، بل يكتفى بأن يكون فى المنطقه الصحيحة، ويقوم ـ فيما بعد ـ بخفض نسبة الخطأ.

فعندما لايسدد الشخص المدين فاتورة مستحقة عليه، حاول أن تطلب منه مبلغاً أكبر مما هو مستحق عليه. ومن ثم.. فإنه ـ عادة ـ سوف يتصل ليناقش الرقم، ويتحقق من المبلغ الصحيح الذى هو مدين به، ومن المحتمل أن يبدو أكثر استعداداً لسداد قيمة الدين الأقل.

لقد أبرم صاحب عمل عقداً مع نقابة للخياطين، وعلى الرغم من أن العقد تضمن تصنيف العمال إلى أربع فئات، فإن جميعهم حصلوا على أجر موحد، إلا أن صاحب العمل رأى أن الأجر مرتفع. ولكن ذلك لم يمنع النقابة من المطالبة بأجر أعلى، وعندئذ تقدم صاحب العمل باقتراح مضاد مبدياً استعداداه لرفع الأجور ـ ليس حسب النسبة التى طلبتها النقابة ـ مطالباً فى مقابل ذلك بتعديل تصنيف الوظائف لتشمل ست فئات، وليست أربع فقط. وقد قامت النقابة بزيارة فئات التصنيف مقابل رفع الأجور. وقد قبل

صاحب العمل فقرة قديمة، تقضى بعدم تطبيق التصنيف الجديد على العاملين الموجودين بالفعل، فضلاً عن دفع أجور أعلى إلى كبار الخياطين ذوى الخبرة، غير أنه سيقوم على مدى فترة معينة بسداد أجور أقل للعمالة الأقل مهارة. وعن طريق هذه الإستراتيجية ـ أى دفع أجر أعلى وأجر أدنى ـ تمكن من تعديل الأجور، بحيث يكون الأجر المتوسط مطابقاً لهدفه تماماً.

التوكيل إن إمكانية استخدام وكيل فى المفاوضات، أمر يتمتع بأهمية كبرى، لدرجة أننا نقدمه كإستراتيجية منفصلة. ومن المعترف به أن الحماسة المتحيزة يجب أن تكون دستور كل محامى، كما يجب أن تكون دستور كل وكيل، يمثل أطرافاً مختلفة فى المفاوضات.

أحياناً يكون من المفيد أن يخوض وكيل أو ممثل المفاوضات بدلاً منك. وقد تدفعك ظروف معينة ـ قد تحدث فى أى مفاوضات ـ إلى اتخاذ هذا القرار. وقد تناول فرانسيس بيكون ـ فى مقالته عن التفاوض ـ دور الوكيل:

من الأفضل بصفة عامة أن تتعامل... من خلال وساطة شخص ثالث، وألا تشارك بنفسك.. وعند انتقاءك الوسيط، يفضل اختيار رجال صادقين، ينفذون مايكلفون به، ويطلعونك بأمانة على ماحققوه من نجاح، وليس أولئك المخادعين الذين يستقطعون من مكسب غيرهم لمصلحتهم الخاصة. كما أستعين بالأشخاص الذين يجيدون العمل الذى يكلفون به لأن ذلك أسرع وأنسب، بحيث تختار الجرئ للمجادلة، والمهذب للإقناع، والماكر للملاحظة والاستفسار، المقدام للعمل الذى يحتاج إلى دعم كبير. كما تختار المحظوظين الذين نجحوا فى مهام سابقة كلفتهم بها، لأن ذلك يخلق الثقة ويعمل على مواصلة النجاح.

وفيما يلى مثال على تحقيق الوكيل لنتائج طيبة:

فقد عملت على ترتيب اجتماع بين عميلى ومنافسه، شارك فيه محامى العميل وأنا. ولكن العميل لم يحضر فى الموعد المحدد، فاقترحت ـ بعد فترة انتظار ـ أن تبدأ

المفاوضات، ومع مرور الوقت نجحت ـ من جانب واحد ـ فى الحصول على التزامات من المنافس. ففى كل مرة يطلب منها المنافس التزاماً من جانبى، كانت إجابتى: «آسف، ولكننى أملك سلطات محدودة» . فقد حصلت من خلال ردى كوكيل على تنازلات لصالح عميلى، دون تقديم أى التزام، بأى شكل من الأشكال.

أثبت تكنيك منح الوكيل فى المفاوضات سلطة محدودة أو مقيدة بتعليمات محدودة، لايجرؤ على تقديم التزامات لا تتعداها، أنه مفيد للغاية فى حالات كثيرة، حيث يتحفظ الجانب المنافس فى تقديم مطالبه، عندما يدرك أن الوكيل مقيد بتعليمات معينة.

وفى حالات معينة قد يحصل الوكيل على حافز فردى إضافى، يجعله يسعى لتسوية مناسبة. فمثلاً.. عندما تمثل شركه تأمين متهماً فى حادث سيارة، فإنها تقوم بدور وكيل المتهم. وفى الوقت نفسه لديها الحافز للتوصل لأفضل تسوية ممكنة، لأن عليها سداد قيمة الخسائر، التى يحكم بها إلى المدعى. بالإضافة إلى تكلفة الدعوى.

فى بعض الأحيان يكون من الحكمة منح جميع السلطات للوكيل، فهذا مايقوم به رجال الأعمال عندما يخضعون العاملين لديهم لبوليصة تأمين للأمانة. وفى حالة أى سرقة أو خيانة للأمانة.. يعفى من مهمة التقاضى أو إغفال هذه الجريمة، لأنهم لايملكون سلطة التعرف، لأنهم أوكلوا السلطة بالكامل إلى شركة التأمين فيعفى بذلك رجل الأعمال من اتخاذ عديد من القرارات الشاقة. وأعرف شخصاً حقق نفس القدر من الحماية، وتجنب التورط ـ فى نفس الوقت ـ دون أن يكلف نفسه نفقات التأمين على موظفيه. حيث يطالب كل من يتقدم لشغل الوظيفة بملء استمارة بوليصة التأمين، إلا أنه يقوم بالاحتفاظ بها، دون أن يقوم فعلا بشراء بوليصة التأمين. ويتكون لدى الموظف انطباع بأنه يخضع لهذه البوليصة، مما يردعه عن أى عمل غير أمين، لاعتقاده بإنه سيواجه آنذاك شركة التأمين، التى تتخذ موقفاً أكثر تشدداً من صاحب العمل.

وعلى الرغم من أن دور الوكيل مطلوب ـ إلى حد كبير ـ عند عرض قضيتك.. فمن الأفضل تجنب التعامل مع وكيل منافسك عند التفاوض، بل تعامل مع المسئول

الرئيسى إذا أمكنك ذلك لأن النتيجة الطبيعية ـ فى هذه الحالة ألا تسلم من البداية، لأنك تتعامل بالفعل مع المسئول الرئيسى، أو حتى الطرف المطلوب.

لقد حدثت حالة، لها صلة وثيقة بهذا الموضوع ـ منذ عدة سنوات ـ وهى تعطى تفسيراً غير عادى للنقطة الرئيسية، والنتيجة الطبيعية لها. فقد اختفى والد موكلى لمدة ستة أشهر تقريباً، بعد مشاركة الولايات المتحدة فى الحرب العالمية الثانية. واكتشف أحد أقاربه ـ بطريق الصدفة ـ أنه يعمل طباخاً فى شركة بناء. تعاقدت على بعض المنشآت الدفاعية فى إيران، وقد بدا الأمر مريباً أن يعمل الأب ـ الذى يجيد عدة لغات ـ طاهياً.

وقد ذكر لى موكلى فى القضية ـ بعد عدة سنوات ـ وذكر أنه يحاول دون جدوى صرف عائد بوليصة التأمين، التى تقدمها شركة البناء لموظفيها. وقد استمع المحامى الذى كان يتولى القضية لروايات عديدة تفسر سلوك الأب، وكان أكثرها إقناعاً أن الأب يعمل لدى مكتب الخدمات الإستراتيجية، التابع للمخابرات الأمريكية، وأرسل فى مهمة سرية إلى إيران، للتأكد مما يجرى على الحدود الروسية. وقد أراد العودة سريعاً إلى وطنه بعد أن حصل على المعلومات المطلوبة. ولذا فقد افتعل معركة مع رئيسه، مما أدى إلى فصله فوراً، حيث استقل باخرة متوجهة إلى الولايات المتحدة. إلا أن الباخرة أصيبت بطوربيد أطلقته غواصة ألمانية، وغرقت فى مكان ما فى المحيط الأطلنطى. وقد نجا عدد قليل من الأشخاص من الحادث، أكدت شهاداتهم المكتوبة أنه شوهد آخر مرة متعلقاً بقطعة من الخشب. فقد كانت هذه الوقائع ـ فضلاً عن مرور عدة سنوات ـ كافية لإثبات وفاته. غير أن شركة البناء التى عمل معها، أبلغت المحامى أنه فصل قبل وفاته، وأنها لم تعد مسئولة عنه. كما أشار المحامى إلى أن الرجل قد يكون عميلاً للحكومة، فكان رد الشركة أنه ادعى هذا لعدم دفع المبلغ المطلوب. ولم تسفر التهديدات والدعاوى والقضايا عن أى نتيجة على مدى ثلاث سنوات، وقد كان هذا هو الوضع عندما ظهرت فى الصورة، حيث تم توكيلى لأحل محل المحامى.

بعد إجراء التحقيق المبدئى، تأكدت أن شركة البناء تعمل إيران، فى ظل عقد مع

الحكومة، حيث تدفع الحكومة الفيدرالية المبلغ إلى الشركة إذا اضطرت الشركة إلى سداده. ولذا.. فقد قررت الالتفاف حول شركة البناء، والتوجه مباشرة إلى الوكالة الحكومية، التى تعاقدت مع الشركه التقدم إليها بمطلبى.

تميزت الوكالة الحكومية ـ التى تقدمت لها بالمطلب ـ بسرعة الاستجابة، وقد دفعت الحكومة الأمريكية المبلغ كاملا خلال أسبوع واحد، بعد أن قدمت الوثائق والأدلة اللازمة. ورغم أنى لم أعرف أبداً إذا ماكان الرجل عميلا لمكتب الخدمات الإستراتيجية أم لا، إلا أننيكنت متأكداً أنه أحد هؤلاء الأبطال، الذين ضحوا بهواياتهم وأرواحهم خلال الحرب العالمية الثانية.

والدرس المستفاد من هذه الرواية هو: التعامل مع المسئول الرئيسى، أو الرجل الذى يوقع الشيكات.

تستخدم الشركات الدولية حاليا أشخاص ذوى ثقافة مزدوجة كوسيط أو وكيل. ولدى هذه الشركات دراية تامة الآن بجميع الاختلافات الثقافية، التى قد يواجهونها فى دولة أجنبية.. ففى الهند ـ مثلاً ـ يميل المسئول التنفيذى المحلى، إلى تعيين أشخاص من المنطقة، التى ينتمى إليها فقط. وهذا النوع من المحاباة على أساس المنطقة، يصعب محاربته فى الهند؛ نظراً لأن العمالة لاقيمة لها للهنود. فالرجل المحلى محاط ـ بشكل دائم ـ بموظفيه، وهم جيرانه فى نفس الوقت، حيث ينقلون إليه الحكايات الخاصة (عن) الآخرين.

ومن ثم.. نجد أن المديرين ذوى الثقافة المزدوجة ـ الذين ولدوا فى الهند، ولكنهم يقيمون فى الخارج ـ ذوو قدرة أكبر على مواجهة الوضع؛ إذ لهم منظور أوسع، ويحظون بثقة جميع الأطراف، فهم يقومون بشرح وجهة نظر كل طرف للآخر.

يمكن للحياة، من خلال تقلباتها أن تهب دور الوسيط لشخص، لم يكن طرفاً من قبل؛ فأثناء انقطاع التيار على نطاق واسع فى شرق الولايات المتحدة فى عام ١٩٦٥، منح

الشباب فى وسط مدينة نيويورك سلطات كاملة لتنظيم المرور، عندما نزلوا إلى التقاطعات المزدحمة، وقدموا المساعدة.

تغيير المستويات (يبدو الأمر مختلفا من هنا): تشمل إستراتيجية أو تكنيك تغيير المستويات تغيير مدى مشاركتك فى مشكلة، سواء إلى مستوى أعلى أو أدنى. كما قد تتضمن تقسيم المشكلة إلى أجزاء مختلفة، وإعادة تعريف الوضع، أو إعادة التعامل معه؛ فمثلاً.. إذا كان رجل يقوم بمعالجة المشكلة فلتدع سيدة تواجهها. فعندما لاتستطيع وكالة حكومية ومقاول من الباطن التوصل إلى اتفاق نهائى.. فإنها قد يتحولان من نوع من العقود إلى آخر؛ أى من عقد محدد السعر ـ حيث يتم التفاوض على سعر كامل لتكلفة العقد ـ إلى نوع آخر، يتم التفاوض خلاله على كل عناصر التكلفة ـ كل على حدة ـ ويمكن للمشترى ـ من هذا المنظور الجديد ـ أن يساعد البائع على خفض عناصر التكلفة المتضمنة.

لنرى عدة أمثلة على هذه التكنيك على المستوى الشخصى فى الخلاف، فى منطقة مدرسة أوشين هيل براونسفيل، فإنه مهما قدم عمدة نيويورك من مقترحات لحل المشكلة بين المنطقة ونقابة المدرسين.. فإن أحد الطرفين كان يرفضها. ومن ثم فإنه عندما قدم العمدة جون ليندساى اقتراحاً جديداً لم يقصره ـ بشكل خاص ـ على منطقة أوشين هيل براونسفيل، بل طبقه على جميع المناطق فى المدينة؛ مما أتاح للجانبين قبوله دون أن يفقد أياً منهما اعتباره.

كذلك عندما تتم الدعوة لتنظيم إضراب.. فإن صاحب العمل ـ بدلا من التعامل مع لجنة النقابة ـ فإنه قد يرسل خطابات يحدد فيها موقفه إلى منازل موظفيه، ليلجأ بذلك إلى مصدر قوة النقابة، ويوجد تحول عكسى عندما تتخطى شخصاً ما. وقد تكون هذه الإستراتيجية فعالة، عندما تتعامل مع وكيل، يقول: «لاأملك السلطة اللازمة»؛ أى إنه يطلب منك تجاوزه. ويجب أن تدرك عند التعامل مع مثل هذا الشخص أن مرونته محدودة، وأنه غير قادر على الأخذ بزمام المبادرة. وبالإضافة إلى ذلك.. فإنه قد تشوه المعلومات

المتبادلة فى المفاوضات، عندما ينقلها وكيل محدود السلطات، حيث إنه سيبلغ المسئول الرئيسى فقط المعلومات التى يعتقد أن رئيسه يريد أن يسمعها فقط، ولذا.. فإن الأخير سوف يحصل على مفهوم خاطئ حول البدائل المتاحة فى المفاوضات. ومن ثم يجب دراسة جميع هذه العوامل عند التعامل مع وكيل؛ خاصة عندما تقرر أن تخطى الوكيل هو الأسلوب الوحيد لحل المعضلة.

فقد قام والتر رويتر ـ وهو مفاوض موهوب راحل ـ بتغيير المستويات، عندما أصر على إجراء المفاوضات على المستوى الوطنى، وليس على مستوى النقابة الإقليمية. ورغم ذلك.. فإنه لم يتمكن من إقناع النقابات المحلية بقبول الشروط المتفق عليها، بعد التوصل إلى اتفاق؛ إذ رفضت النقابات المحلية العقد، وقد تكررت نفس المشكلة فى مفاوضات نقابات البحارة فى الساحل الغربى. ولكن أصحاب العمل أصروا ـ هذه المرة ـ على اختيار مراقبين من المحليات، والسماح لهم بالجلوس على مائدة المفاوضات، وأوضح المراقبون مواقفهم لمسئولى الاتحاد بعد أن شاهدوا الأخذ والرد فى الاجتماعات والمؤتمرات، وطالبوهم بمناقشة مشاكل المحليات. ثم توجه المراقبون ـ قبل نهاية المفاوضات ـ إلى النقابات المحلية، وأثبتوا فعالية فى نقل الصورة كاملة إليهم، ونالوا موافقتهم جميعاً على العقد.

إن تغيير النظرة إلى المشكلة يعد شكلاً من أشكال تغيير المستويات، وذلك مثلما حدث، عندما كان جون يذرع الغرفه ذهاباً وإياباً فى منتصف الليل، فأستيقظت زوجته وسألته: «ماخطبك ياجون» فقال لها: «لاأستطيع أن أسدد لهنرى مبلغ عشرة آلاف دولار أدين له به» فأخذت الزوجة سماعة التليفون، وهاتفت هنرى، وقالت له: «مرحباً هنرى، إن جون لايمكنه سداد العشرة آلاف دولار» ، ثم وضعت السماعة مرة أخرى. فنظر إليها جون متسائلاً: «لماذا تتصلين بهنرى فى الثالثة صباحا؟» فأجابت محتجة «حسنا يمكنك أن تواصل نومك الآن، فالمشكلة أصبحت تخص هنرى» .

إن بعض أصحاب العمل يستخدمون هذا التكنيك فى التعامل مع النقابات حيث لم

يتوافر عندما تطالب نقابة بمعاش أكبر ـ على سبيل المثال ـ فإن صاحب العمل يعيد فحص بعض الافتراضات الواردة فى خطة المعاش، وقد يكون ضمن هذه الافتراضات نسبة دخل صندوق المعاشات. وحين تم وضع الخطة كان المفترض أن الصندوق سيحصل على ثلاثة بالمائة من الدخل، إلا أنه ـ فى ظل العائد الأعلى المحتمل اليوم ـ يمكن أن نفترض أن النسبة وصلت إلى أربعة بالمائة أو أكثر. لقد تغيرت المعادلة رغم عدم تغيير الأصول المادية للصندوق، مما يساعد على الاستجابة لطلب الاتحاد بزيادة المعاش، دون أن يضطر صاحب العمل إلى زيادة دخل الصندوق.

يعد تغيير وجهة النظر أحد الاتجاهات الأخرى المستخدمة فى تغيير المستويات، التى يمكن اللجوء إليها فى حالة حدوث انقسام فى صفوف النقابة، فقد يسعى الأعضاء الشبان لأجور أعلى، بينما يسعى الكبار إلى معاش أكبر. وعندئذ يقدم صاحب العمل ـ بدلاً من محاولة إرضاء الطرفين ـ عرضا شاملا بمبلغ محدد من المال، ويطالب النقابة بتقسيمه بأى أسلوب تريده؛ بشرط أن أنه يتم التصديق على المبلغ فوراً، على أن تقرر فى غضون ثلاثة أو ستة أشهر أسلوب تقسيمه: أصبحت المشكلة الآن مسئولية النقابة.

عندما نغير المستويات فحسب.. فإنه يمكننا أن نغير الاتجاه الكلى لما نفعله، أو نحاول أن نفعله. وقد تكتشف أنك لاتبيع الصحف ولكن الأخبار، وأنك لاتبيع التأمين على الحياة بل الشعور بالأمان، وأنك لاتبيع النظارات ولكن القدرة على الرؤية، وأنك لاتبيع المظلة بل الظل. فهل فكرت فى طبيعة عملك بالفعل؟ إن ترديد السؤال من آن لآخر قد يغير مفهوم حياتك. وإذا ماسأل الطبيب نفسه هذا السؤال ـ خلال ممارسته عمله الآن ـ فإن جوابه يتغير من «علاج المرضى» إلى «الحفاظ على الصحة»؟، وقد يتغير جواب المدرس من «التعليم» إلى «مساعدة الأفراد على النمو والنضوج». راجع قدرتك على التحول إلى مستوى أعلى، واسأل نفسك هذا السؤال: «أى عمل أمارسه؟»

تتمثل أهمية ترديد هذا السؤال على فترات ـ على مدار حياتنا ـ فى أنه عندما تتطور أوضاع الحياة وأوضاع العمل، فإنها تصل إلى مستويات مختلفة. وتتميز الحياة بنموذج

تغير ثابت، وغالباً ما لا يدرك الأفراد المهنيون هذا التغيير. وقد أدرك رئيس «سلسلة متاجر فورد» أنه ارتقى إلى مستوى جديد، حيث لم يعد يتاجر فى المواد الغذائية، ولكن فى العقارات. وقد أصبح هدفه ـ منذ ذلك الحين ـ فتح مزيد من المتاجر لبيع الأغذية بدلاً من أسلوب بيعها.

وثمة تحذير ضرورى فى هذا الصدد، فعندما نغير المستويات، فإننا لا ننظر لها كما زعمت شركة راند، فقد انتقلت من فكره تجريدية عليا إلى أخرى دنيا، واكتشفت أن الأخيرة تمثل تحدياً أكبر. وقد ذكرت صحيفه نيويورك تايمز فى عام ١٩٦٥ أن تقوم شركة راند ـ وهى من أقدم وأشهر بنوك المعلومات فى البلاد ـ بتحليل أوضاع مدينة نيويورك، للعام الثانى على التوالى. وهى لديها قناعة الآن بأن الدراسات، التى قامت بها ـ من قبل ـ على أنظمة الدفاع الوطنية أبسط كثيراً عند المقارنة.

قال دوجلاس سكوت مدير مكتب المعلومات، التابع للشركة فى مدينة نيويورك: «إن هذه ـ بكل تأكيد ـ تجربة جديدة لشركة راند»، وأضاف: «هناك أمور بسيطة مريحة فى أبحاث الدفاع، ولكن ليس هنا»، كما أضاف موضحاً: «إن تعقيدات العنصر البشرى، وتعقيدات العنصر المالى والسياسى، وتعقيدات مدينة نيويورك... أمر لم نواجهه فى المؤسسة من قبل».

تعد هذه مشكلة عديد من الناس، عندما يصلون إلى مستوى تجريدى مرتفع. كيف يمكن لشركة راند أن تدرس الدفاع فى الولايات المتحدة، دون أن تضع فى اعتبارها المشكلة الأساسية للمدن والولايات والمواطنين، الذين يشكلون ـ قبل كل شئ ـ الولايات المتحدة؟ ويبدو أن راند قد عزلت قطاعاً من المياه بدلاً من الكل، وعاملته على أنه الكل؛ إذ استخدمت الشركة حالة كمثال. وبدلاً من الوضع الحياتى ككل، فقد اختارت نظاماً واحداً من عديد من نظم الدفاع المحتملة، واعتبرته النظام الذى يجب الدفاع به عن الفكرة التجريدية (هنا الولايات المتحدة)، وهنا تظهر مشكلات مدينة نيويورك أكثر تعقيداً.

فإذا كنت رجل مبيعات، فلابد أن تضع فى اعتبارك، تغيير المستويات فمما لاشك فيه

أن رجل المبيعات الذى يطرق بابك، يبذل نفس المجهود لإتمام صفقة، كما يفعل رجل مبيعات مليونير فى مجال العقارات، غير أن العائد لكل منهما لايتناسب مع المجهود المبذول كما تختلف قيمة مايبيعه كل منهما، كما أن العائد يختلف بنفس القدر. فقد أدرك دايموند جيم برادى الذى جمع ثروة من بيع معدات السكك الحديدية ذلك فى قوله بأنه إذا أردت أن تكسب معيشتك من البيع، فلابد أن تبيع سلعاً غالية.

كذلك يمكن أن يستفيد مديرو الكليات من تغيير مستويات التفاوض على مستوى منخفض، مثلما يفعلون عندما يتفاوضون مع الطلبة الذين يعترضون على الغذاء، أو الأساتذة أو المنهج الدراسى؛ إذ يجب عليهم أن يحاولوا تجاوز هذه المشاكل، لمواجهة المطالب على مستوى مختلف تماماً. ويمكن عن طريق ذلك تحويل شعور الطلبة بعدم الرضى ـ تجاه أمور تافهة ـ إلى حوار خلاق حول نوعية التعليم، وعلاقته بعالم اليوم، ومجتمع اليوم. وعندما تجرى مناقشات على هذا المستوى المرتفع.. فإن كل طالب يتشجع على المشاركة.. والعمل تجاه هدف مشترك.

مثال عملى للبدائل الخلاقة والإستراتيجيات والتكتيكات

منذ عدة سنوات؛ تم تشييد مصنع أثاث ضخم على مشارف مدينة جنوبية صغيرة، وقد وفر المصنع فرص عمل طيبة لعدد كبير من الناس. وأدرك الكبار فى المدينة المزايا الهائلة للتصنيع، وقدموا حوافز ضريبية لشركات أخرى انتقلت إلى المنطقة. ومع مرور السنوات، نما مصنع الأثاث، وقرر أنه من الضرورى بناء توسعات. إلا أن شركة التأمين الخاصة بالمصنع رفضت أن تؤمن على المبنى الجديد ضد الحريق بعد تشييده ما لم يتم تركيب نظام كامل للرش بالماء لمكافحة الحريق. وعندئذ اكتشفت الشركة أن خط المياه الرئيسى الموصل إلى المصنع غير ملائم للنظام المقترح، وأنه يتعين وضع خط رئيسى آخر.

وتوجهت إدارة مصنع الأثاث إلى مجلس المدينة، الذى أعلن عدم استطاعة تنفيذ المشروع؛ لأن الخط الجديد سيستخدم فى حالة الطوارئ فقط فى مصنع الأثاث، وبذلك لن تستعيد المدينة تكلفة التركيب. وقد حاولت الإدارة أن تتفاوض مع المجلس بعدة

وسائل، ففى جلسة استماع فى مجلس المدينة.. قدمت الشركة حججاً قوية، وأثبتت أن العمال الذين سيعملون فى التوسعات الجديدة سيستخدمون مياه أكثر، وأن ذلك سيعود بالفائدة على المدينة. ولكن المجلس رد ببيان، أعلن فيه أنه لايملك تمويلاً كافياً، وهذا صحيح فقد أضعفت المدينة مركزها المالى، عندما منحت إعفاءات ضريبية لتشجيع الصناعات الجديدة؛ بحيث لم تتوافر فى الخزانة أموال كافية لتمويل خط المياه الجديد (أمر واقع). وانسحب مديرو مصنع الأثاث غاضبين، وأعلنوا أن المصنع سوف ينقل بالكامل إلى منطقة أخرى «انسحاب ظاهرى»، بل وذكروا أنه يمكنهم الحصول على معاملة ضريبية خاصة من مدينة أخرى (ارتباط).

وقد عرض المصنع القضية على مواطنى المدينة (تغيير المستويات)، عن طريق الصحف المحلية، وقدم الحقائق كما يراها؛ حيث لايمكنه الحصول على تأمين دون خط مياه رئيسى جديد لتشغيل نظام الرش، ومن ثم لايمكن بدء العمل فى التوسعات الجديدة، كما أن هناك مدناً أخرى على استعداد لتمويل مثل هذا المشروع بالكامل، نظراً لما يوفره من فرص العمالة للسكان المحليين (مخاطبة الحاجة إلى المعرفة). وقد بدأ مجلس المدينة يدرك أن إدارة المصنع لاتخادع، حيث أثبتت المعلومات التى نشرتها الصحف أن لها فعالية كبرى، ولكن هذا الإدراك لم يكن ليحسن حالة خزانة المدينة.

واقترحت الإدارة عندئذ أن يقترض المجلس من حصيلة الضرائب المستقبلية (بديل خلاق)، غير أن أعضاء المجلس رأوا أن هذا الحل ليس سوى تأجيل للمشكلة، ولم يقبلوا الاقتراح.

وكان من الضرورى ـ عند هذه النقطة ـ التوصل إلى حل مبتكر للمشكلة، يقبله الجميع، وقد اقترح عقد جلسة مشتركة لبحث الحقائق، حيث اتضح ـ من خلال فحص تكلفة البناء الفعلية للخط الرئيسى ـ أن المصنع يمكنه تمويل العملية بمفرده، على أن تقوم الشركة ببيع الماء إلى القائمين ببناء المساكن الخاصة بالعاملين فى التوسعات الجديدة، فى الأراضى الواقعة على طول خط مرور أنابيب المياه؛ وهكذا سوف يعمل الخط

على رفع قيمة الأرض مما يتيح للمصنع استعادة تكلفة تركيب الخط وتحقيق ربح. من ثم.. تقدم المصنع بطلب لتركيب الخط وتشغيله كشركة مياه محلية، وحصل على امتياز بذلك.

وهنا اعتقد الجميع أنه حل «جيد»، حيث إن المدينة لن تتكلف أى مبالغ، بينما يمتلك مصنع الأثاث شركة جديدة. إلا أن ظروف سوق المال تغيرت فى هذا الوقت، ولم يتوافر للمصنع التمويل الكافى لبدء تركيب خط الأنابيب، كما لم يمكنه الاقتراض، ليصل الوضع إلى طريق مسدود من جديد.

إلا أن مسئولاً بالشركة أعاد فحص المشكلة، وتوصل إلى بديل جديد، فقد أدرك أن نظام الرش الذى كان سبباً فى المشكلة التى يواجهها المصنع، يهدف إلى حماية المبنى. إلا أن المبنى كان أقل قيمة بكثير من محتوياته (تغيير المستويات). واكتشفت الإدارة ـ بعد مزيد من الدراسة ـ أسلوباً آخر (بديل خلاق) لحماية محتويات المصنع، عن طريق نظام الرغاوى المطفئة للحرائق، وهو النظام الذى تستخدمه مصانع انتاج الطائرات. ومن عيوب نظام الرش أن المياه قد تنزلق إلى أدوار أخرى، مما يمكن أن يصيب المصنع بخسائر قد تصل إلى ملايين الدولارات. ورغم أن نظام الرش بالماء يعد حيوياً لحماية صناعات معينة من الحرائق، إلا أن مزايا نظام الرغاوى المضادة للحرائق تفوق بكثير مزايا نظام الرش بالنسبة لصناعة الأثاث.

وأدرك أعضاء آخرون ـ فى اتحاد صناعة الأثاث التابع له المصنع ـ مزايا نظام الرغوة بعد تركيبه فى جميع أنحاء المصنع (ارتباط) حيث شكلوا مجموعة ـ على رأسها المصنع ـ وأمّنوا ذاتياً على مصانعهم فى شركة تأمين خاصة بهم (مشاركة). وقد استخدمت الأموال التى تم توفيرها من أقساط التأمين، وأسلوب الحماية الجديد ضد الحريق فى إقامة مزيد من التوسعات.

إن هذه القصة توضح الاستخدام العملى المتعدد الأوجه لإستراتيجيات وتكتيكات مختلفة. ونادرا ما تتيح مواقف الحياة فرصة لاستخدام نوع واحد من هذه الاستراتيجيات والتكتيكات. ولهذا يتعين عليك أن يظل عقلك متفتحا لهذه البدائل المختلفة.

تطبيقات الفصل العاشر

١ ـ وضح ـ من واقع تجربتك، أو قراءتك، أو ما قد تكون قد استمعت إليه ـ كل إستراتيجية متضمنة فى هذا الفصل. ويسمح لك هذا بإعادة دراسة كل عنوان، استخدم للتمييز بين الأجزاء المختلفة للعملية الكلية، ومن المفيد مراجعة قائمة الإستراتيجيات والتكنيكات، قبل كل مفاوضات لتنشيط التفكير فى بدائل خلاقة.

٢ ـ احتفظ خلال مفاوضاتك القادمة بثلاث إستراتيجيات ـ على الأقل ـ على سبيل الاحتياط.

الفصل الحادى عشر

المواقف المؤدية للبدائل المبتكرة

إن مصطلح «البديل» لايعنى بالضرورة الاختيار بين واحد من أسلوبين، وهذا مايجعل البعض يقصرون اختياراتهم ـ وبصورة تلقائية ـ على خيارين أو بديلين فقط، مثلما يحدث عندما تطلب منهم المقارنة بين شيئين. كرر هذه التجربة بنفسك: ضع شيئين أمامك واكتب قائمة مقارنة بينهما. وبعد أن تنتهى من كتابتها انظر إلى القائمة.

هل تعاملت مع أوجه التشابه فقط؟ أم نقاط الخلاف فقط؟ أم هل عقدت توازناً بين الاثنين؟ ويمكن أن تكون المقارنة أوسع نطاقاً من أسلوب إما هذا وإما ذاك.

وفى العصور القديمة، كان الصينيون يعتبرون أن المفاوضات يمكن أن تحقق ثلاثة حلول بديلة: حقيبة من الذهب، أو دفع خصمك من فوق جرف، أو الانتحار. إن هذه الوسائل التى تحد من حريتنا لها ما يشابهها فى التفاوض فى الواقع الغربى حيث نجد مداخل ثلاثة رئيسية مفادها أن تدفع خصمك إلى التسليم بما تريده بالقوة، أو بقبول الحل الوسط، أو بتقديم تنازلات.

أولا: فعندما نستخدم القوة، فنحن نتعامل كلية بما لدينا من قوى، ونؤكد على ضعف الخصم، لذا فإن الحل الذى قد تصل إليه عن طريق المفاوضات فى النهاية يرجح كفة القوة، الأمر الذى يؤمل معه أن يؤدى إلى اتفاق معقول. إلا أنه لمن الصعب أن يتم التوصل ـ من خلال هذا النوع من المفاوضات ـ إلى اتفاق معقول، حيث يطلب من الطرف الآخر التضحية، ويبدو أنه لن يجنى شيئاً؛ من استمرار الاتفاق، ومن ثم يعمل الخاسر على تغيير الوضع. إن رجل الأعمال الذى يعتمد على القوة (اجبار الطرف الآخر)

يمهد المسرح فقط لعلاقة يهتم فيها الطرف الآخر بشيء واحد فقط وهو: متى يأتى دوره ليرد الضربة؟

ولكن ماذا عن الحل الوسط كوسيلة أخرى للتوصل إلى اتفاق؟ هنا يسعى كل جانب فى هذه الحالة ـ عادة ـ إلى طريق مختصر فى عملية التفاوض. ومثل هذه الاتفاقيات التى يتم التوصل إليها بهذه الطريقة قد لاترضى أياً من الطرفين. وعندما يقول أحد الأطراف: «سوف أقسم نقاط الخلاف» . فإن هذا يكون تصريحا يصدر اعتباطاً؛ إذ إن هذا الشخص أو الطرف لا يقسم الخلافات إلى نصفين، بل إنه يقدم وضعاً جديداً، يريد أن يسعى للعمل من خلاله. وفى معظم الأحيان يتعين على الشخص أن يبرر التغيير فى موقفه إلى خصمه باستخدام المبررات. وهذا لا يحدث عندما يعتمد الطرفان على الحل الوسط فقط.

والأسلوب الأخير هو تقديم تنازلات، غير أنه يجب أن يكون هناك توازن فى عملية تقديم التنازلات بحيث يقدم الطرف الآخر تنازلات أيضا. وهنا تختلف المواقف المختلفة لكل جانب، عندما نلجأ إلى هذا النوع من العملية المنظمة، ولكن لا تقبل هذه التنازلات كمنحة، ما لم تسبقها أسباب عديدة لشرح أسباب ودوافع التغيير. وهنا يجب أن يبرر كل طرف أسباب تغيير موقفه للآخر. ولذلك فإن أسلوبا الحل الوسط والتنازل يتمان من خلال عملية تسليم أمام نقاط أكثر معقولية. والسؤال المطروح هنا هو: هل يمكن أن توظف عمليات الدلائل والبراهين فى عملية التفاوض، للتوصل لحل مفيد ودائم للطرفين؟

الإجابة نعم... ولتوضيح إمكانية حدوث ذلك يتطلب الأمر بذل مجهود لتجنب تطبيق مايعرف بقانون فولى. فقد شرح مسئول فى الخطوط الجوية الايرلندية هذا القانون بشكل صحيح، حين قال: «إن أى مشكلة ـ مهما كانت قابلة للحل ـ قد تصبح مستعصية على الحل، عند تعميمها بدرجة كافية»، وسوف نقدم شرحاً لذلك، نحاول فيه تجنب التعميمات.

من الممكن إعادة صياغة المشكلة بطرح السؤال التالى: كيف يمكنك تغيير موقف منافسك المبنى على احتمال المكسب أو الخسارة، إلى موقف يؤدى إلى تبنى بدائل مبتكرة؟.

البدائل الخلاقة يمكن أن تغير مواقف المكسب أو الخسارة

ساعد روبرت ر.بليك، أمين معهد علم معانى مفردات اللغة العام، فى اثارة عدد من الأفكار التالية فى محاضرة الفريد كورزيبسكى السنوية التذكارية لعام ١٩٦١. حيث قال بليك وإنه: يمكن أن يحل الاتجاه نحو البدائل الخلاقه، التى تقدم عدداً لايحصى من الحلول للمشاكل، محل الاتجاه القائل بأن الحل يكمن فقط فى موقف المكسب أو الخسارة فى المفاوضات. وقد تكون بعض هذه الحلول أفضل وقد يكون بعضها أسوأ، ولكن يجب أن تفحصها كل مجموعة معنية من أطراف التفاوض، حتى تتحقق الفائدة المشتركة للجانبين، وهذا يتعارض مع موقف المكسب أو الخسارة، حيث تتخذ موقفاً ثابتاً، وتحاول أن ترغم معارضك على تقبل الحل الذى تقدمه.

ومما لاشك فيه أننا جميعاً نملك الحافز لتحقيق الفوز، وعندما نصبح جزءا من مجموعة يصبح هذا الحافز دافعاً قويا. وفى حالة وجود خلاف مع مجموعة أخرى.. فنحن ننظر إليه ككارثة، وليس كفرصة لاستغلال تفكيرنا الخلاق، والذى يمكننا من اعادة دراسة موقفنا، وربما أوصلنا ذلك التفكير إلى حل يرضى جميع الأطراف.

وعندما تكون جزءا من أى فريق تفاوض، فإن احتياجاتنا تندمج مع حاجات المجموعة. وتمتزج حاجاتنا بحاجات المجموعة التى نكون ضمنها خلال المفاوضات، وحتى فى المفاوضات التى تجرى كبروفة للمفاوضات الحقيقية.. فإننا يمكن أن نرى كيف يتوحد كل عضو فى الفريق مع موقف فريقه، ويقلل من شأن الفريق المنافس. أن توجه «هذا أو ذاك» فى الموقف القائم على المكسب أو الخسارة يتعارض مع التفكير الواقعى المبنى على البراهين. ويستحيل التعاون بين الجانبين مع وجود مثل هذا الموقف. كما إننا نفقد القدرة على أن نفهم معتقدات الطرف الآخر. وغالبا ماتصل المفاوضات إلى وضع يتساوى فيه الدافع إلى الفوز مع ولائنا لباقى أعضاء الفريق أو المنظمة التى نمثلها. فأنت تعتبر غير مخلص لفريقك، ما لم تضغط من أجل تحقيق «الفوز»، إلا أن هذا الموقف يقضى تماماً على إمكانية العمل مع منافسك لحل المشكلة من خلال جهود متبادلة. وإذا لجأنا للتحكيم ـ فى ظل هذا الموقف القائم الذى ينبنى على مبدأ النصر أو الهزيمة ـ فإن أعضاء الفريق سيعتبرون ذلك اعترافاً بعدم قدرتهم على التوصل إلى حل بأنفسهم. وكذلك إذا جاء قرار المحكّم معاكساً لما يريده هذا الفريق فإن موقف هذا المحكم وفهمه للموقف سيكون موضع

الانتقاد من قبل أعضاء هذا الفريق.وإذا قُدر وأن فاز مثل هذا الفريق بالحظ بمثل هذه العقلية التى تتسم بالموقف الأحادى الجانب.. فإن الطرف الآخر سوف يشعر بالهزيمة، ولن يؤدى ذلك إلا إلى بذر بذور الانتقام فى المستقبل.

هذا وتظهر مشكلة ثانية، حتى قبل أن نتمكن من دراسة حل المشكله الأولى دراسة كاملة وتتجسد فى السؤال التالى: هل يمكن أن نحافظ على المزايا التنافسية وفى نفس الوقت نتمكن من تحقيق تعاون، بحيث تسعى جميع الأطراف لحلول مشتركة لأهدافهم المشتركة أو المنفصلة.؟ ومرة أخرى الإجابة نعم. وليس هذا ممكناً فحسب، بل إنه مجدٍ إذا ما تبنى أحد الطرفين ـ على الأقل موقف التنبه إلى وجود البدائل المبتكرة والسعى الحثيث لاستكشافها وطرحها.

فالخطوة الأولى هى إدراك ضرورة تبنى وسيلة ومدخل تفاوضى أفضل من ذلك الذى ينبنى فقط على النصر أو الهزيمة. لندرس مواقفنا عندما ننتهج الاتجاه السابق، فمما لاشك فيه أن ما يعتمل فى داخلنا هو نفس مايشعر به الخصم. وعندما نتفاوض مع شخص نشعر أنه يريد الفوز لنخسر نحن، فإن ذلك من شأنه فقط أن يزيد من رغبتنا من تحقيق الفوز، ويدفعنا إلى المقاومة بشدة. قارن بين ذاك ورد فعلك تجاه شخص، تشعر أنه يعاملك باحترام، ويحاول التعاون معك بإخلاص، حيث يقترح بدائل خلاقة لندرسها، حتى يتم التوصل لحل، يكون مفيداً لكل من يعنيهم الأمر، أى موقف تفضل أن تشكله بعد أن تتغلب على شكوكك؟

إن الضغوط التى تمارسها الأطراف ضد بعضها البعض فى عملية التفاوض تتشابه حتى فى حالة الضغوط داخل اطار الفريق التفاوضى الواحد حيث يتم دفع الأفراد إلى فكرة الفوز على الطرف الآخر، ولكن إذا ما تمكننا من ازالة فكرة الضغوط هذه من أجل المكسب لافساح المجال أمام إيجاد مناخ يستدعى ويستحضر التفكير فى البدائل والحلول المبتكرة الممكنة والمتعددة بدلا من موقف إما الفوز أو الهزيمة.

يجب أن نبحث فى أعماقنا عن مبدأ ميرتون للنبوءة المحققة للذات. فالنبوءة لاتتحقق لأنها تنبوء دقيق، بل لأن أفعالنا ومعتقداتنا تؤدى إلى ردود فعل عكسية لدى الآخرين، مشابهة لطبيعة ما تنبأنا به. إذن فإن سلوكنا يؤدى إلى السلوك المتوقع للآخرين؛ أى إننا نساعد على حدوثه. ويتعين على الطرف الآخر أن يحكم من خلال أفعالك على مدى إخلاص رغبتك،

فى الوصول إلى حل مفيد للطرفين، ويجب أن يكون سلوكك الكلى مقنعا لتوقعاتك، وأن يكون التعاون هدفك، ومن ثم يصبح هدفاً مشتركاً، فحتى الأسرار يمكن أن تكون مشتركة.

يقول إ س.دبليو.موريس: «إن الاتصال المتزايد قد لايفشل فحسب فى بلوغ اتفاق حول قيم ونماذج السلوك، بل قد يستخدم بالفعل لزيادة الصراع والمنافسة والعبودية؛ حيث إن مشاركة الآخرين فى اللغة وفكرها يعتبر أكثر الأدوات مكراً وقوة للتحكم فى سلوك هؤلاء الأشخاص الآخرين لصالحك، من أجل إثارة العداوة، ومفاضلة أهدافه الخاصة؛ مستغلا الآخرين» .

يقول جاك.ر.جيب فى أحد فصول كتابه: (القيادة والسلوك الشخصى) بعنوان «المستوى الدفاعى واحتمال التأثير فى المجموعات الصغيرة»،(*) «إذا أراد الفرد تحسين مستوى الاتصال تحسيناً أساسياً، فإن عليه أن يغير العلاقات بين الأفراد إلى الأفضل». واحدى طرق تحقيق هذا التحسن، هو أن يقوم الفرد بتعبير السلوك الدفاعى إلى اتصال مؤيد، فذلك يحد من قلق منافسك، ويمكنه من التركيز أكثر على ما تقوله وعلى ما تحاول أن تفعله. ولقد حدد جيب ستة أزواج من الفئات الدفاعية والمساعدة (المؤيدة)، وهى:

أجواء دفاعية فى عملية التواصل	أجواء مساعدة / مؤيدة فى عملية التواصل
١ ـ تقييم	١ ـ وصف
٢ ـ سيطرة	٢ ـ تكييف المشكلة
٣ ـ إستراتيجية	٣ ـ تلقائية
٤ ـ حياد	٤ ـ التقمص العاطفى
٥ ـ تفوق	٥ ـ مساواة
٦ ـ يقين	٦ ـ المرونه الشرطية

(*) القيادة والسلوك الشخصى، ل.بترولو، وب.م.باس ١٩٦١ .

هذه الأزواج الستة متفاعلة. وغالبا ـ بل وأحياناً بالضرورة ـ ما تكون المواقف الشخصية تقيمية، ولذا يجب فى هذه الحالة أن تعادلها بمواقف وكلمات، تنم ـ على سبيل المثال ـ عن تقمص عاطفى. ويشير جيب إلى أن الأسئلة تسفر غالباً عن موقف دفاعى، ولذلك.. فإنه من الضرورى فهم الوظائف الخمس للأسئلة المشروحة فى الفصل التاسع، والسبل التى يمكن أن تحقق ـ من خلالها ـ الاستمالة، أو الحد من القلق، أو السلوك الدفاعى.

وقد تثير محاولات السيطرة على منافسك من خلال الحديث، أو من خلال الاتصال غير الشفهى مواقف دفاعية، بينما تعطية كذلك فإن الكلمات الوصفية ـ التى لاتؤدى إلى تغيير موقف منافسك ـ فإنها تكون منافسة ولاتثير أحداً. وكذلك يكون أمر تكييف المشكلة.. فعندما يسعى أحد الأطراف إلى تعريف المشكلة، ومشاركة منافسه فى إيجاد حل لها.. فهذا يتيح له الوصول إلى استنتاجاته الخاصة. وهذا الوضع يتعارض تماماً مع انتهاج إستراتيجية أنانية، تقوم على المراوغة والتلاعب، وعليك توظيف إستراتيجية الكشف عن الحقائق كإجراء مبدئى.

وباختصار.. وكما يقول جيب: «يمكن للفرد أن يحد من الموقف الدفاعى للمستمع، عندما تكون لديه المرونة الشرطية والمقصود بها أن يكون لديك الاستعداد لوضع سلوك ومواقف الطرف الآخر موضع التجربة؛ إذ إن الشخص الذى يبدو أنه يتخذ موقفاً مؤقتاً، وليس جامداً، ويدرس القضايا، ولا ينحاز لأى جانب، ويسعى لحل المشكلة وليس مجرد مناقشتها، ويبدو كذلك مستعداً للتجربة والبحث، فإن مثل هذا الشخص يتسم بالمرونة الشرطية وهو ينقل هنا رسالة، فحواها أن المستمع قد يكون له بعض السيطرة على المشكلة المشتركة أو الأفكار التى تدرس. والخلاصة إن الشخص الذى يسعى حقاً للحصول على معلومات أو بيانات، لايستاء من المساعدة أو الصحبة». وهنا نتبنى مقولة مفادها: يجب أن نناقش مشاكلنا المشتركة، وليس مطالب كل طرف.

من المفيد أن نعلم بوجود مشكلة فى المفاوضات بين مجموعتين، والاعتراف بأسباب وجودها، وفهم الظروف المحيطة بها. ولكن ذلك لايساعد على حلها خلال التفاوض. ويجب أن ندرك أن هناك خطوات محددة، للوصول إلى تفاعل نشط بين طرفين، وأن نكون قادرين على اتخاذ هذه الخطوات.

يجب أن يتطرق الحديث أولاً إلى تقصى الحقائق، ويتحقق ذلك عندما يتعاون الطرفان فى تحديد هذه الحقائق، ولكن الحقائق يجب ألا تكون موضوع المفاوضات. وسوف نتخلص من عدد هائل من المواقف الشخصية والعاطفية المثيرة للنزاع، إذا ما اتفقنا ــ بشكل مبدئى ومستقل ــ على الحقائق، التى تؤدى إلى تكوين كل طرف ــ على حدة ــ رأياً منفصلاً من الحقائق المطروحة، التى تسبب حالة الانفصال المبدئية بين الطرفين. وهنا يجب أن تكون الخطوة الأولى هى التقصى المشترك للحقائق، استنادا إلى معايير خارجية، ويسهل العمل المشترك ــ فى هذه المرحلة ــ دفع المفاوضات إلى الأمام.

فى الخطوة الثانية من المفاوضات.. يجب ألا يطلب من أحد الأطراف ــ كما لايجب عليه ــ أن يقدم «أفضل» حل للمشكلة، أو الحل «الوحيد» لها. بل يجب عليه أن يتقدم بأكبر عدد من البدائل الخلاقة، التى يمكن أن يتعامل معها الفريق الآخر، ويدفع ذلك الطرف الآخر ــ بدوره ــ إلى عمل نفس الشئ. ومن ثم يمكن أن نتوصل لنتيجة مرضية للطرفين ومع استمرار ذلك الاتجاه بدء المفاوضات باتجاه مقيد للطرفين يشجع على الإبداع، ويدفع المجموعة إلى البحث عن وسائل بديلة للتوصل لحل مجدٍ، حيث يطلق العنان لمعلومات ومهارات كل فرد. ويبدى كل طرف ــ فى نفس الوقت ــ استعداداً لعرض احتياجاته، بينما يساعد فى الوفاء باحتياجات الطرف الآخر. حتى الكشف عن الأسرار من جانب واحد، يشجع الطرف الآخر على المساعدة.

فى هذه المرحلة التى تشهد عرض المقدمات والبدائل، يجب أن نبحث عن أوجه التشابه، وليس الإعلان عن وجود خلافات وأن نتمسك بأوجه الشبه، وأن نعتمد عليها بما يساعد ــ فى معظم الحالات ــ على إيجاد أرضية مشتركة قابلة للنمو.

احرص على مشاركة جميع المعنيين بالأمر، بما فى ذلك جميع أعضاء فريقك، وكذلك الفريق الآخر. وكلما زاد عدد الأفرد الذين يقدمون المقترحات، وارتفع عدد البدائل المطروحة، اتضحت الخلافات، وتم حلها بنجاح. وعندما نشرك الأفراد فى إيجاد حل مشكلة ــ بحيث يساعدون على حلها بالفعل ــ فإنهم يلتزمون بسهولة بالعمل على تنفيذ هذا الحل.

علينا كذلك أن نقوم بإطلاع جميع أفراد المجموعة على سير المفاوضات؛ ليمارسوا الرياضة العقلية التى تستلزمها كل خطوة. ويمكننا أن نتوقع أن يقفز أعضاء فريق الخصم إلى نفس النتيجة، التى بلغها الأعضاء الآخرون فى نفس الفريق، لمجرد أننا توصلنا إليها من خلال عملية التفاوض. ولكن لفريق الخصم تقبل الحل النهائى واقعياً، إذا شاركوا فى العملية ذاتها، وتابعوا الخطوات المختلفة مع فحص البدائل والتنازلات حال طرحها.

ويعتبر من الأهمية بمكان وجود شخص فى فريقك يتمتع بالقدرة التلقائية على إدراك المأزق المحتمل، قبل حدوثه أو أثناء حدوثه، ويمكنه التدخل لاقتراح وسائل بديلة قابلة للدراسة، ويمكنه كذلك أن يعرضها بأسلوب مجرد، دون أى تقييم حتى لاتثير أية مشاعر ـ أمراً يساعد كثيراً على التوصل لحل. إن المفاوض الخبير ـ عندما يقوم بهذا الدور ـ يجب ألا يتدخل فى مضمون المفاوضات، بل عليه أن يهتم بالبدائل، كما يجب أن يمتلك القدرة على توضيح نتيجة كل فعل.

وفيما يلى تلخيص للخطوات السابقة:

١ ـ إدراك عيوب وبدائل موقف الفوز أو الهزيمة.

٢ ـ فهم الأجواء الدفاعية والمساعدة.

٣ ـ المشاركة في تقصٍ مشترك للحقائق.

٤ ـ جمع بدائل خلاقة أو مقترحات مشتركة.

٥ ـ مشاركة جميع أفراد الفريقين.

٦ ـ استعن بمراقب متفتح، مستعد لأسلوب عمل تلقائى، وموجه لحل المشكلة.

إذا تساءلت: هل يمكن أن أحقق ذلك بنفسى خلال المفاوضات؟، فعليك أن تتذكر قصة الشاب. الذى وصل حديثا إلى نيويورك حينما سأل رجل عجوز فى الشارع: «كيف أصل إلى قاعة كارنيجى؟» فأجابه العجوز: «بالممارسة يابنى، الممارسة الدائمة».

البدائل المبتكرة لتحقيق التكيف المتبادل

تعد القدرة على طرح بدائل مبتكرة أحد المفاهيم الأساسية للمفاوضات الناجحة؛ لأنها تسمح بالوصول لتسوية تحقق الفوز لجميع الأطراف. ويجب أن يلبى البديل المبتكر بعض احتياجات كل طرف فى المفاوضات، ولكن ليس كما تزعم بعض الحكومات الاستجابة لاحتياجات المواطنين. ويمكننا رصد مثل هذه المحاولات المزعومة فى العصر الرومانى القديم، حيثما كانت روما تحصل على معظم احتياجاتها من الحبوب من شمال أفريقيا، إلا أن نصف شحنة الحبوب، التى تم ابتياعها فقدت خلال معركة بحرية بين اثنين من المتنازعين على العرش. وعندئذ سئل القنصل الرومانى عن الحل، فأجاب: «إن نصف الشحنة لن يسد العجز فى الغذاء فى روما. فرغوا شحنة القمح وحملوا الأسطول بالرمل، لأن الشعب الذى يتضرر جوعاً سوف يحتاج إلى مدرج فى المسرح الكبير».

يمكننا أن ننتقل إلى سوء تفسير الحاجات فى الوقت الحالى؛ لنفهم كيف أصبح الأفراد الذين يقدمون بدائل مبتكرة مزعومة من قبل «المتخصصين». إننا نطلق عليهم مجموعة «مستشارو دورات المياه»، حيث يقدمون النصائح الخاصة لإقامة دورة المياه، فى أى مكان سواء كان مطعم أو مسرح أو مكتب، وقد يبدو من المستبعد تقديم بدائل مبتكرة فى هذا الوضع، عند سماعه لأول مرة. دعونا ندرس بعض الأساليب الناجحة لهذه المجموعة، التى تؤكد أنه من الممكن خفض تكلفة المنتجات الورقية المستخدمة، بمقدار النصف. ومن أحد البدائل المطروحة، وضع المناشف الورقية فى مكان أعلى؛ بحيث يستخدم الناس مناشف أقل. ويمكن تقييم هذا الاقتراح بعد التفكير لفترة، فكلما رفعت يديك المبللتين بالماء للوصول إلى المناشف، تساقطت كمية أكبر من المياه على أكمامك. وفيما يخص ورق التواليت، رأى المستشارون أن وضعه خلف المرحاض، وليس إلى جواره أكثر الأماكن ملاءمة، للمساعدة على الحد من استهلاكه. وكلما واجه الناس صعوبة فى الوصول إلى ورق التواليت، قل استعماله، فهل يفسر ذلك وجود أشكال (رسومات كاريكاتيرية وشتائم) على الجدران؟

أحيانا ماتولد الحاجة بعض البدائل المبتكرة الحقيقية، فقبل شيوع شركات المحطة الرئيسية للإنذار ـ كما هو الحال اليوم ـ كان البعض لايطبق نفقات توصيل متجره بخطوط التليفون فى المحطة الرئيسية. وعندما يتعرض المتجر ـ الذى يخضع لحماية هذا النظام ـ للسرقة، تنطلق صفارة الإنذار فى مكتب المحطة الرئيسية، ومن ثم توجه إليه الشرطة والحرس. وتوصل بعض أصحاب المتاجر ـ واسعى الحيلة رغم ضعف إمكانياتهم المالية ـ إلى أسلوب لآخر لمعالجة هذه المشكلة، إذ يقوم صاحب المتجر منهم ـ قبل أن يغادره ليلا ـ بإدارة قرص الهاتف بأرقام منزله، باستثناء الرقم الأخير، حتى يتوقف عند نهاية القرص، ويحول دون رجوعه إلى مكانه الأصلى، عن طريق وضع قطعة فلين عند الطرف الآخر من نهاية القرص، حتى لاتتم المكالمة الهاتفية. ثم يربط قطعة الفلين بخيط، يجعل طرفه الآخر متصلاً بالباب الأمامى للمتجر، ثم يعود إلى منزله. فإذا حاول أى شخص الدخول من الباب الأمامى.. فإنه سيجذب الخيط؛ ممايننزع قطعة الفلين من مكانها ثم يعود القرص إلى مكانه؛ أى تستكمل المكالمة الهاتفية، فيدق جرس الهاتف فى منزل صاحب المتجر، وعندئذ يعلم أن أحداً يحاول السطو على متجره. ولكن من الجوانب المؤسفة لهذا النظام أن صاحب المتجر وتسعه أشخاص آخرين يشاركونه نفس السنترال، كانوا لايستقبلون أية مكالمات طوال المساء، حيث إن جزءاً من خطوط السنترال مشغول. غير أن شركات الهاتف بدلت دوائر الاتصال فيما بعد، ولم يعد هذا الأسلوب صالحاً الآن.

إن القدرة على إيجاد بدائل، يشبه خوض مباراة للجولف بطاقم كامل من المضارب؛ حيث لايستخدم لاعب الجولف المحترف المضرب الأكثر ملاءمة للوضع، الذى صمم من أجله، وبما يتناسب مع شعوره.

فى هذه اللحظة أو تلك.. يجب أن يقدم طرفا المفاوضات مقترحات ببدائل مبتكرة. وعندما يواجه صاحب العمل بمطالب متشددة من النقابة.. فإنه يناقش كل طلب ـ على حدة ـ مع لجنة التفاوض، ويشرح صاحب العمل الأسباب، التى تمنعه من الإذعان لهذه المطالب، ويسأل اللجنة إذا كان بإمكانها تخفيف هذه المصاعب، أو تعريفه ـ على الأقل ـ

كيف يمكنه الوفاء بها دون التعرض لمشاكل غير مرغوبة، ويقدم الاتحاد ـ حين يواجه بهذا الموقف ـ إلى صاحب العمل البدائل المبتكرة لتنفيذ هذه المطالب، وذلك من منطلق الكبرياء المهنى.

يطلق على القصة التالية لأحد البدائل المبتكرة اسم «سبعة ملايين دولار وهمية»، حيث قدم أقطاب صناعة الأدوية، مؤخراً، مبلغ أكبر تسوية فى دعوى خاصة لمكافحة الاتحادات الاحتكارية، فى مجال المضادات الحيوية، بلغت قيمتها مائة مليون دولار. وقد قدمت التسوية لوقف إجراءات دعوى متعددة الأطراف، رفعتها ثلاث وأربعين ولاية، وعدة مدن، تمثل الجمهور العام، بالإضافة إلى تجار الأدوية، سواء الجملة أو التجزئة. وحصل تجار الجملة والتجزئة على ثلاثة ملايين دولار فقط، من إجمالى قيمة التسوية. وقد شعر التجار أن المبلغ ضئيل؛ لأن الزيادة فى السعر ستكون مرتفعة، إذا دفعوا أسعارا على المضادات الحيوية، بينما تقل أرباحهم، إذا دفعوا أقل، وشعر محاميو تجار الجملة والتجزئة ـ بعد نشر الاعلان على التسوية ـ أن موكليهم من حقهم الحصول على أربعين مليون دولار على الأقل. وانخفض الرقم الذى يطالب به تجار الجملة والتجزئة إلى عشرة ملايين، بعد مفاوضات مكثفة بين المحاميين الذين يمثلونهم، والمحاميين عن معظم أصحاب الدعوى.

وقد رفضت شركات الأدوية أن تدفع أى مبلغ إضافى، يتجاوز المائة مليون دولار، إذا ماطلب منها ذلك، ورفض المدعيون الآخرون ـ الذين يمثلون الجماهير العامة ـ التخلى عن أى سنت من الأموال المخصصة لهم كما أن تغيير حصص التوزيع الأصلية يحتاج إلى تصديق وموافقة كل طرف، يمثل الولايات الثلاث والأربعين، والمدن المشاركة فى التسوية الأصلية، وهى عملية شاقة وطويلة. وقد اختصرت المشكلة ـ فيما بعد ـ إلى كيفية توفير سبعة ملايين دولار، لاستكمال تسوية بمائة مليون دولار.

إن هذا الموقف قد يتطلب ايجاد بدائل مبتكرة. ومن إحدى الوسائل التى يبدو وأنها تشحذ القدرة على الإبداع هى محاولة التفكير فى تلك العناصر الأساسية التى تشكل ملامح الصفقة والتعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين مثل هذه العناصر. تمثل هذا

النشاط الذى يماثل ما نقصده بعملية تقصى الحقائق. وأحياناً يساعد فحص وإعادة فحص نفس العوامل، وإعادة التفكير فيها فى الكشف عن بدائل مبتكرة. وقد أثبتت دراسة هذه المشكلة ـ وفقا لهذه الأساليب ـ أنه أمر مفيد، وغالباً مايكون الوقت أحد هذه العوامل، وأحياناً يعد بمثابة نقود. وقد كشفت دراسة عوامل الوقت المتعلقة بهذه التسوية، عن بعض الاعتبارات المهمة. حيث نص اتفاق التسوية على عدم حصول أصحاب الدعوى على أى جزء من المال، حتى انقضاء موعد تقديم آخر الاستئناف النهائى حيث لاتريد شركات الأدوية أن يسبب أى من أصحاب الدعوى ـ أو أكثر ـ مشاكل إضافية باستئناف الدعوى. وكذا.. فإن اعتبارات الضرائب تعد عاملاً أساسياً آخر فى الدعاوى القانونية والتسويات، وما إلى ذلك فى الوقت الحالى، وكثيراً ماتساعد اعتبارات الضرائب وحدها فى حل مشاكل تفاوضية معينة، حيث تعطى كل طرف منظوراً مختلفاً، وتساعده على تحقيق الحاجات المختلفة وقد يتعارض الوضع الضريبى لشخص ما تماماً مع شخص آخر، مما يسمح بالتكامل بينهما.

فى عام ١٩٦٩ ، كانت الشركات الأمريكية تدفع ضريبة إضافية، تصل إلى عشرة بالمائة . وقد حققت شركات الأدوية الأمريكية أرباحاً طيبة فى هذا العام، ولذا فإن تسديدها فى غضون هذا العام كان من شأنه تحسين موقفها الضريبى. وعندئذ تقدم محاميو المدعيين إلى وكلاء شركات الأدوية بالاقتراح التالى: هل تودعون مبلغ ٨٥ مليون دولار على الأقل، فى أحد البنوك، فى حساب المدعيين فى عام ١٩٦٩؟ وسوف يحتفظ البنك بالمبلغ لمدة ثلاث عشرة شهراً، وهى الفترة اللازمة لانقضاء موعد الاستئناف. وفى نفس الوقت وجد المحاميون بنكاً، على استعداد لإيداع المبلغ لمدة ثلاثة عشر شهراً، ودفع فائدة قيمتها سبعة ملايين دولار .وقد وافقت شركات الأدوية، وكذلك المحاميون، وتجار الجملة والتجزئة بعد أن علموا أنهم سوف يحصلون على عشرة ملايين دولار بعد ثلاثة عشر شهراً، منها ثلاثة ملايين دولار خصصت لهم، بالإضافة إلى فائدة تقدر بنحو سبعة ملايين دولار.

ليس هناك شخص لايملك بدائل خلاقة، مهما كانت ظروفه. وتعرض بعض الإستراتيجيات والتكنيكات التى تستخدمها مجموعة، تبدو البدائل المتاحة لها قليلة. ولنثبت هذه النقطة. حين اضطرت إحدى المجموعات الفقيرة فى شيكاغو العمدة، ريتشارد دالى،

إلى التفاوض معها، عن طريق التهديد بإثارة الخوض فى مطار أوهارى الذى يفتخر به، وقامت المجموعة ببساطة باحتلال جميع دورات المياه فى المطار، حتى يتحدث إليهم العمدة، وقد تحدث العمدة إليهم بالفعل. وقامت نفس المجموعة بوضع كومة من الفئران الميتة على درجات سلم قاعة المدينة، كتذكير فعال لوزارة الصحة بإهمالها الأحياء الفقيرة فى شيكاغو، كما أوضحت إحدى المنظمات الأخرى، لعضو فى مجلس المدينة، النقص فى خدمات جمع القمامة فى المدينة، عن طريق إلقاء القمامة على الخضرة المقلمة بعناية أمام منزله. يدرك الفقراء اليوم أنهم يملكون قوة جسدية، يمكنها أن تغير الأمر الواقع، إذا استخدمت بشكل منظم كبديل مبتكر.

كذلك استخدم الطلبة الجامعيون وسائل قانونية (حسب معايير الجامعة)، ولكن اضطرارية لإحداث التغيير المطلوب. وقد كانت القوانين فى إحدى الجامعات تحرم على الطلبة الرقص أو التدخين، أو حتى شرب علب البيرة، فما كان منه الطلبة إلا أن لجأوا إلى عمل مسموح به، وهو مضغ اللبان، حيث وقف المئات يمضغون اللبان فى الحرم الجامعى، غير أنهم لم يستمتعوا بهذه الرذيلة المسموح بها، وتخلصوا من اللبان بإلقائه على الأرصفة داخل الحرم. وسرعان ماتوقفت الحركة داخل الكلية، إلى أن استسلمت الإدارة، وسمحت للطلبة بعمل أى شيء، طالما أنهم لايمضغون اللبان.

من البدائل التى قلما تستخدم اليوم، إلا أنه على درجة عالية من الفعالية، الدعابة فقد استخدمت إدارات الشرطة الدعابة للتعامل مع المظاهرات، بأدنى قدر ممكن من العنف. وكتبت نيويوك تايمز فى عددها الصادر فى السادس من نوفمبر، عام ١٩٦٧ .

«حذر الشرطى فرنر تيسكتور باستخدام مكبر الصوت فى سيارته، قائلاً: «سيداتى.. سادتى، أرجوكم التحرك أو استعدوا لاستخدام ملابس الاستحمام والمناشف فسوف نستخدم حالياً ألعاباً مائية غير عادية»، فضحك المحتشدون وهلل الناس. وقد حدث ذلك خلال مظاهرة للطلبة فى قلب برلين الغربية، وغادر معظم المتفرجين والطلبة المتظاهرون المكان، عندما فتحت مدافع المياه بعد دقيقة واحدة صوت القائمين بحركة

اعتصام فى منتصف الشارع. قال تيكستور مشيراً إلى من ظلوا فى أماكنهم ليصيبهم الويل: «دائما مايوجد أشخاص لايتحلون بروح الدعابة».

لايفتقر المفاوضون الذين لديهم القدرة على الدعابة أبدا للإستراتيجية اللازمة. وقد كان هيو لونج أستاذاً فى الدعابة، استخدمها بفعالية ليحقق مايرمى إليه فى أغلب الأحوال، رغم أنه كان يخيف الكثيرين فى الثلاثينات. وفى أحد الأعوام، قلت المبيعات المخصصة لتذاكر المباراة الافتتاحية لفريق كرة القدم لجامعة ولاية لويزيانا. وقد اكتشف لونج أن سيركاً سوف يفتتح فى نفس اليوم مما أرعبه. بحث لونج فى كتب القوانين سعياً لمنع هذه المنافسة غير العادلة، التى يواجهها فريقه المفضل، حيث اكتشف أن قانون لويزيانا ـ والذى لم ينفذ ـ ينص على التفطيس الإجبارى للحيوانات فى محلول مطهر للجراثيم، لمنع انتشار القرادة، فاتصل بصاحب السيرك جون رينجلينج، وطلب منه بأدب تغيير موعد الافتتاح، إلا أنه رفض، فقال لونج: «حسنا أن لويزيانا أصدرت قانوناً لتفطيس الحيوانات فى سائل مطهر، وهذا يعنى أن الحيوانات يجب أن تخضع لذلك؟ هل فعلت ذلك مع نمر من قبل؟ وماذا عن الفيل؟» ولم يفتتح نورث سيركه فى باتون روج فى ذلك اليوم.

تطبيقات الفصل الحادى عشر

١ ـ فيما يلى كلمات تصف الأجواء الدفاعية والمساعدة:

أجواء دفاعية

١ـ التقيـيم:

(أ) تخمين .

(ب) اتهـــام.

(ج) حكـم .

(د) تلقـين.

(هـ) تصحيح.

٢ ـ السيطرة:

(أ) تغيير.

(ب) تأثيـر.

(ج) تقيـيد.

(د) إقنـاع.

(هـ) تهديد.

٣ ـ الإستراتيجية:

(أ) التغلب على المنافس.

(ب) المناورة.

أجواء مساعدة

١ ـ الوصف:

(أ) سعى حقيقى للحصول على معلومات

٢ ـ تكييف المشكلة:

(أ) إعادة التعريف المستمر.

(ب) مشكلة مشتركة.

(ج) مهمة مشتركة.

(هـ) خطط مع، وليس من أجل.

٣ ـ التلقائية:

(أ) دوافع غير معقدة.

(ب) الصراحة.

(ج) الفوز غير الشريف فى المباريات الرياضية

(ج) التفاعل الحر.

٤ ـ الحياد:

(أ) لامبالاة.

(ب) سلبية.

(ج) يعتبر شيئاً وليس إنساناً.

٤ ـ التقمص العاطفى:

(أ) القبول.

(ب) التوحد مع المشكلة.

(ج) المشاركة فى المشاعر.

(د) يفصح عن رد فعله العاطفى.

(هـ) فهم.

(و) الثقة.

٥ ـ التفاوض غير المتكافئ:

(أ) لايرغب الطرف الأقوى فى علاقة.

(ب) لايرغب فى التفاعل مع ردود الأفعال.

(ج) لايرغب فى مساعدة.

(د) مستقل.

٥ ـ التفاوض على قدم المساواه:

(أ) احترام متبادل.

(ب) ثقه متبادلة.

(ج) يسمح بالنمو والنضوج.

(د) العلاقة تبادلية.

٦ ـ اليقينية :

(أ) التصلب والتشدد.

(ب) مدرس وليس زميلاً.

(ج) التطابق.

٦ ـ التحوط (التدبر):

(أ) الاستعداد للتجربة.

(ب) الاستعداد للبحث.

(ج) إبداعى.

(د) مبتكر.

(هـ) يقبل التفاعل مع ردود الأفعال.

هل يمكن أن تضيف كلمات إلى هذه التقسيمات الفرعية.

٢ ـ استعرض مفاوضات حالية، وفكر فى كيفية اتخاذ موقف مساعد كامل، وراجع التصريحات والأعمال التى تشير إلى ذلك، مستخدماً قائمة الأجواء الدفاعية والمساعدة والتقسيمات الفرعية لها.

٣ ـ حاول ـ إذا أمكن ـ أن تنظر إلى دافعك بشكل مختلف تماماً، بدلاً من استخدام نظرية المدافع الدفاعي؟ حاول أن يكون دافعك سلوكاً مساعداً وليس دفاعياً. لاحظ ما إذا كانت مظاهر القلق، التي أوجدتها المواقف السابقة لاتزال قائمة أم لا. هل يمكن أن تفكر في أجواء مساعدة، تكون أكثر فائدة من الأجواء الدفاعية.

٤ ـ ادرس تغيير العلاقات التي سوف تكونها خلال الأسبوع القادم، أو تغيير المواقف التي قد تستخدمها في التفاوض مع أفراد عائلتك، أو زملائك، أو منافسك في العمل.

الفصل الثانى عشر

الشراء والبيع ..

إن المعاملات التجارية لن تتم ما لم تكن مفيدة للأطراف المعنية، ومن الأفضل طبعاً أن تبرم صفقة جيدة، حسبما يتيح لك موقفك عند المساومة وأسوأ نتيجة هى ما يحدث عندما يتسبب الجشع المفرط فى عدم إتمام المساومة، وهكذا لا تتحقق بالمرة صفقة تجارية، كان من الممكن أن تفيد الطرفين.

(بنيامين فرانكلين)

إننا نميل إلى الاعتقاد بأن الشراء والبيع عمليتان تجاريتان منفصلتان، بل إنهما تصبحان عمليتين عكسيتين. غير أنه ـ عند النظر إليهما بموضوعية ـ سوف نرى أن الشراء والبيع عملية واحدة للمبادلة، إلا أننا ننظر إليهما من وجهتى نظر مختلفتين، هما: وجهة نظر المشترى، ووجهة نظر البائع.

رغم تناول كتب عديدة لعملية البيع.. فإن عملية الشراءقد تم إهمالها كثيراً غير أن عملية الشراء تحتاج إلى مهارات ومتطلبات عديدة، مثل عملية البيع تماماً. وتتعدد أغراض وأهداف المفاوضات من وجهة نظر المشترى، فيمكن اعتبار المفاوضات بديلاً للمنافسة فى الأسعار. ويمكن أن تتنوع أهداف المفاوضات، فلا تسعى بالضرورة إلى تحقيق ربح معقول للبائع، بل يكون الهدف هو تكلفة الإنتاج .

وتكشف دراسة شملت معظم الأعمال أنه يبدو وأنه لايوجد معنى أو هدف فى مفهوم

البيع لدى مندوب الشراء. ويرى عديد من الشركات أن الشراء مجرد وظيفة إدارية بحتة، وأن عمل مندوب الشراء عمل روتيني؛ لأن الأفراد الآخرين قرروا بالفعل المنتج الذى سوف يشترونه. ولكن فن التفاوض يفرق بين كاتب يهتم كثيرا بالأوراق، وبين مندوب الشراء المحنك الذى يؤدى وظيفته بمهارة.

وتقتضى وظيفة مندوب الشراء أن يحافظ على استمرار العمل فى الشركة، عن طريق إمدادها بالسلع والخدمات اللازمة بسعر واقعى. ومندوب الشراء لايولد بهذه المهارة مثله فى ذلك مثل المفاوض. بل هو نتاج تجاربة. غير أن التجارب ــ فى معظم الحالات ــ تحد من قدرات الشخص، ولاتعمل على توسيعها.

وقبل أن ندرس وظائف مندوب الشراء فى التعامل مع أفراد خارج مؤسسته، دعنا ندرس أولاً بعضا من مسئولياته الداخلية ابتداء من اتصالاته الداخلية. فعلى المستوى الأفقى.. يجب أن يكون على اتصال بالإدارات الأخرى، مثل: الإدارة الهندسية، وإدارة المبيعات، وما إلى ذلك. كما يجب أن يوسع نطاق اتصالاته رأسياً، ليصل إلى إدارة المؤسسة ليقدم ويتلقى معلومات، وأن ينزل إلى ادارة شئون الأفراد فى إدارته، ليطلعهم على ما لديه من معلومات، ويستفيد من مهاراتهم.

ويجب أن يتعرف مندوب الشراء خلال اتصالاته بالمستوى الأعلى فى الادارة على الحاجات، وأن ينسق الجهود، بينما يجب أن يكتشف ويعرف ــ من اتصالاته على المستوى الأفقى ــ الابتكارات والتمويل والجدولة والتوقيت، والمواصفات. وعلى سبيل المثال.. فإن فهمه للمواصفات قد يسمح له، بأن يقترح تغيير صفات معينة غير ضرورية حتى يمكن أن يوفر فى التكلفة، سواء عن طريق التغيير فى التصميم أو المواد أو الأسلوب ــ وهى تغييرات من جانب المنتج. ويجب أن يطلع الآخرين داخل شركته على السلع الجديدة التى يشاهدها، وتغيير المواد أو الأساليب، واتجاهات السوق والتكلفه، وما إذا كان يتعين على شركته زيادة المخزون، أم خفضه، ووسائل جديدة للإنتاج.

وعلى المستوى الخارجى يجب معاملة الشراء على أنه نقطة اتصال بين مؤسسة وأخرى.

وعند البيع.. يمكن تشجيع المؤسسات الأخرى على أن تقدم لمندوب الشراء الابتكارات والمنتجات الجديدة والاستخدامات الجديدة لمنتجات شركة. كما يمكنه استغلال العملية التعليمية الكلية، التى تمتلكها المؤسسة القائمة بالبيع، فالباعة يمنكهم تقديم معلومات خاصة بمواصفات السلعة، وما يجب أن تفعله أو ما لا يجب أن تفعله، وما هى إمكانياتها، وماهى حدود السعر. وتستغل بعض الشركات أو تحاول استغلال هذا المبدأ، عندما تطلب من أكثر من شركة أن تمدها باحتياجاتها، بحيث تزايد شركة بائعة على الأخرى.

وهناك عناصر عديدة متاحة لمفاوض الشراء الجيد. وبعض الأساليب التى يلجأ إليها المشترون هى: تحديد أنواع معينة للهندسة المتاحة، والتعلم من خلال دراسة الأجور وساعات العمل عن أسلوب الإنتاج الذى قد يكون أكثر تكلفة عن الأساليب الاخرى، ومعرفة الوضع الحالى لتطوير السلعة المعينة: وذلك عند تحديد احتمال تغيير أساليب الإنتاج فى المستقبل القريب، والاستفسار عما إذا كانت جميع مواصفات السلعة مهمة؛ أو إمكانية تعديل بعضها للحصول على سعر أفضل، والحكم على مدى معقولية تكلفة الإنتاج، بالنسبة للإنتاج المتوقع، ودراسة المواصفات أو تصميمات المهندسين، لتحديد إمكانية الحصول على معلومات ذات قيمه للبائع أو المشترى. ويجب ألا يحتفظ مندوب الشراء بهذه العوامل لنفسه بعد أن يعرف بعضاً منها، بل يجب أن يطلع عليها البائع حتى يمكن للبائع ـ بهذا الأسلوب ـ أن يساعد المشترى على إبرام صفقة أفضل، وفى الوقت نفسه يساعد المشترى البائع على إبرام صفقة أفضل أيضا.

وأكثر الوسائل المباشرة التى يستخدمها مندوب الشراء لتحليل تكلفة المنتج، هى التعرف على المواد المستخدمة فى السلعة مباشرة، والعمالة المباشرة، وتكلفة الإنتاج للمصنع، والنفقات الإدارية. وليس من الضرورى أن يكون مندوب الشراء خبيراً فى كل هذه المجالات، ولكن يجب أن يعلم كيف يحصل على هذه المعلومات، التى يمكن أن يكون مصدرها البائع نفسه، أو أحد منافسيه، أو مؤسسته التى تسعى للشراء، أو الادارة الهندسية، أو إدارات أخرى. كما أنه من المفيد جدا إجراء أبحاث حول أنواع مشابهة من المنتجات، وعمليات إنتاجية مشابهة والاطلاع على التقارير المنشورة فى أى مجال خاص بالمشروع أو المنتج الذى يهتم به.

ويتعرف مندوب الشراء ـ بفضل أساليب التحليل السابقة ـ على الأخطاء المشتركة بالسلع المختلفة، ومنها ـ على سبيل المثال ـ تكلفة المواد المباشرة. ومن ضمن هذه الأخطاء أيضا: المبالغة فى تقدير السعر فى المستقبل، وحساب الأسعار على أساس مواد أكثر جودة مما هو مطلوب، والتقييم غير المناسب للمستلزمات، وتقديم سعر بيع ينطبق على كمية صغيرة لصفقة شراء كبيرة. كما أن المخلفات ـ التى تهمل أغلب الوقت ـ من العناصر التى يجب وضعها فى الاعتبار عند تقدير القيمة، ويمكن تقسيم عنصر العمالة إلى عاملين أساسيين، وهما: عدد ساعات العمل وأجر ساعة العمل. وتتغير هذه العوامل ـ التى قد تبدو ثانوية ـ تغييراً هائلاً يفوق تكلفة المواد. والهدف الأساسى لهذا التحليل، هو بحث الوسائل التى يمكن أن يساعد خلالها المشترى والبائع كل منهما الآخر، فى السيطرة على التكلفة، وتحقيق فائدة للشركة التى يمثلها كل منهما .

تتبع الحاجة إلى المفاوضات حقيقة أن الأفراد هم الذين يختارون سبل ووسائل تحديد الأسعار. ويجب أن ندرك أن جزءاً كبيراً من عملية التسعير يأتى نتيجة معلومات غير كافية، أو مجرد أفضليات شخصية. ويستطيع مندوب الشراء أن يستغل هذا الوضع ويستفيد منه فى المفاوضات. ويمكن للفرد الذى يتفاوض على الشراء، أن يعرض عديداً من العناصر خلال المناقشة، منها: أن السعر ناجم عن عمل إدارى، يستند إلى أفضليات شخصية، بغض النظر عن الطلب، ومدى المناقشة، والأسعار التنافسية المختلفة. ويشير المفاوض إلى نسبة المرتجع، التى يجب أن تتوقعها الشركة المشترية، فضلاً عن نسبة المرتجع العادلة بالنسبة للشركة البائعة. ويلتزم مندوب الشراء الممتاز بتطبيق القانون بمعنى على متطلباته الخاصة للحصول على تنازلات. كما يستطيع هذا المندوب استغلال لوائح الشركة البائعة فيما يتعلق بالأسعار، المتفق عليها بين الطرفين، أو الأسعار الثابتة.

فيما يلى إيجاز للإستراتيجيات المختلفة التى ناقشناها سابقاً، حيث تعرض الإستراتيجيات المختلفة التى قد يستخدمها البائع عن تحديد سعر منتجه، ويمكن أن تدرك كيف أن معرفة هذه الإستراتيجيات سوف تفيد مندوب الشراء فى مفاوضاته.

الصبر : ينتظر البائع حتى يحدد منافسيه أسعار سلعهم؛ أى إنه ينتظر حتى آخر وقت ممكن.

المفاجأة: يحدد البائع السعر عن طريق الحدس، أى إن الأسعار تكون غير واقعية بينما يعتزم مساومة كل مشترى على نسبة الخصم التى يقدمها.

الأمر الواقع: يضع البائع قائمة الأسعار، وينتظر رد الفعل.

الانسحاب اللطيف: يرسل البائع قائمة الأسعار، وينتظر ورود بعض ردود الفعل. وعند ظهور بوادر أى اعتراض، يتراجع قائلاً: «ليس هذا ما كنت أقصدى على الإطلاق».

الانسحاب الظاهرى: يوهم البائع إذا تعرض السعر لانتقادات خلال مناقشات المشترى بأنه سيجرى تعديلا على السعر، ويعطيه شعوراً وهمياً بالأمان من المحصلة النهائية، لايجد المشترى مصدراً بديلاً، ويبقى السعر عند المستوى الذى حدده أول الأمر.

العدول: يتراجع البائع عن السعر، ويقدم أسعاراً جديدة عند أول دلائل. لوجود ضغط. وتتباين الأسعار حسب حالة السوق.. فإذا شعر أن بمقدوره رفعها يعدل موقفه مرة أخرى.

الحدود: يؤكد البائع أن سياسته كانت ناجحة لسنوات عديدة، وأنه سيحافظ على وضعه دون تغيير فى إطار الحدود القائمة.

الخداع: يخدع المشترى ويحمله على الاعتقاد بأنه سوف يحصل على شئ غير الذى سيحصل عليه بالفعل، وكذلك يحمله على الاعتقاد بأن لديه جميع المعلومات، بينما يخفى بعض العناصر المهمة.

المشاركة: يحدد البائع السعر بعد أن يناقشه مع جميع منافسيه، رغم أن هذه العملية قد تكون غير قانونية.

الارتباط: يحصل على قوائم أسعار المنافسين، ثم يحدد قائمته ويعلن أنه حدد أسعاره وفقاً لمعايير المنافسة.

عدم الارتباط: تختلف قائمة أسعار البائع فى هذه الحالة عن أى قائمة أسعار للمنافسين؛ لأنه لايلتزم بأى من الممارسات التى تحكم الصناعة، وقد يؤدى ذلك إلى سوء فهم كامل للمغزى الحقيقى لأسعاره.

تشعيب الموضوعات: يوجد المشترى نوعاً من الصلة؛ بحيث يجمع بين عنصرين أو أكثر فى قائمة الأسعار. ويفترض أن البائع يحدد «أفضل» سعر عندما يحقق المشترى الشرطين اللذين وضعهما.

السيطرة: تغطى قائمة الأسعار مجالاً واسعاً، بحيث يبدو السعر الذى حدد من قبل مضللاً، عند ذكر سعر محدد.

العشوائية: البائع شخص مخطط، يستخدم العمليات الرياضية المتقدمة، ويحدد السعر عند نقطة التقاء، قد تكون بعيدة عن الواقع.

العينة العشوائية: يعتقد البائع ـ بعد أن يحقق فى إحدى المرات نسبة ربح معينة ـ أنه توصل إلى هيكل أرباح، يستمر إلى ما لانهاية، ولايغير هذا السعر إلا للحفاظ على نسبة أرباحه وفقاً للتكلفة.

السلامى: لايستطيع البائع تحديد سعر ثابت، ويقدم البائع ـ فى إطار محاولة تغيير السعر ـ سعراً منفصلا لكل وحدة وقسم وقطاع.

تحديد الهدف: يضع البائع سعراً يتجاوز الهدف الذى يسعى إليه، بينما يحدد المشترى سعراً، ويأمل البائع ـ فى هذه الحالة ـ أن يصلا معاً إلى سعر وسط.

يجب أن تتذكر الإدارة ماقاله جون روسكين ذات مرة: «من غير الحكمة أن ندفع ثمناً باهظاً جداً، غير أن الأسوأ أن تدفع سعراً ضئيلاً جداً فإنك تخسر مبلغاً من المال، عندما يكون السعر مرتفعاً، ولكننا أحياناً نفقد كل شىء، عندما ندفع ثمناً بخساً، لأن ماأشتريته لن يؤدى الوظيفه التى ابتعته من أجلها. يحول القانون العام للميزان التجارى دون دفع مبلغ ضئيل، والحصول على الكثير، فهذا أمر لايحدث. فإذا أبرمت صفقة مع صاحب، أو فى عرض للأسعار.. فعليك أن تضع شرطاً إضافياً، ليعوضك عن أى خسارة قد تتكبدها، بحيث يمنحك مبلغاكافيا لشراء شئ أفضل». ونجد كلمة أخيرة عن فلسفة الشراء فى

نادرة، قالها رائد الفضاء جوردون كوبر، بعد عودته من رحلة فى الفضاء، عندما سئل إذا ماكان قد شعر بالقلق فى أى وقت، فأجاب: «مرة واحدة فقط عندما ركزت ببصرى على اللوحة، ونظرت إلى الأدوات والمفاتيح، وخطر على بالى ماذا لو كان مورد كل هذه الأجزاء صاحب أقل سعر».

فهم عناصر مفاوضات البيع والشراء

يتعرف مندوب الشراء على مكونات معينة لمفاوضات البيع والشراء؛ إذ يجب أن تتوافر له القدرة على فهمها والتفرقة فيما بينها. وعند التفاوض على عقد بسعر محدد.. يجب أن يضع شرطاً خاصاً بتعديل الأسعار، وغيرها من المشاكل غير المتوقعة. كما يتعين عليه أن يعتبر أن وظيفته تقتضى ضمان قبول التغييرات الداخلية، التى قد تسفر عنها هذه العقود، وتنفيذ النتيجة النهائية للمفاوضات التى أجراها. كم عدد مندوبى الشراء الذين يعرفون حجم المخزون من البضائع والتنازلات المختلفة التى يمكن أن يقدمونها، مثل الربط بين الجوانب المختلفه لصفقة البيع، مما يمكنهم من الحصول على سعر أفضل، وكم منهم طلب ضمانات ضد تغيير السعر؟ هل يعرف مندوب الشراء ـ بقدر كاف ـ الشروط المختلفة للسداد ليحصل على الخصم المناسب لسداد السعر نقداً، والسداد مقدماً، ولشراء كميات كبيرة، وعمليات الشراء التراكمية؟ هل يعلم أى بنود تمثل ضماناً ضد الاحتمالات المعروفة وغير المعروفة؟ هل لديه علم بالعقد طويل الأجل،و ومتى يكون مفيداً لشركته؟ هل درس تغيير مواصفات السلعة لتفى باحتياجات البائع، على ألا تتعارض ـ فى نفس الوقت ـ مع نوع المنتج الذى يريده؟ هل توقيته مناسب؟ هل يدرك أن المبيعات الموسمية قد تساعده على خفض السعر؟

ماهى العناصر التى يجب أن يضعها البائع والمشترى فى الاعتبار، عند بحث الربح كأحد عناصر التكلفة؟ إنهما يجب أن يدرسا المدخلات الضرورية، حتى تحقق السلعة الأداء الكامل، والإدارة، والجهود الفنية اللازمة للحصول على المواد والمهارات، المنصوص عليها فى العقد، ومخاطر تكلفة العقد، ونمو أو انكماش السوق، وسجل أداء منتج له

مكانته، وأخيراً إمكانية أن يطالب المنتج بإنتاج سلعة فريدة، أو خارج مجاله المعتاد، التى من غير المتوقع أن تعود عليه بفائدة، أو الحصول على طلبات فى المستقبل. أما فى حالة توقع عقود تالية أكبر حجماً من العقد الأول.. فإن البائع قد يطلب كإجراء إستراتيجى سعراً أقل، ويخضع البائع فى هذه الحالة لإغراء الحصول على عقود أكبر تالية.

إن بعض وسائل تحليل العروض، هى: دراسة تاريخ السعر المعنى، والمؤشرات الصناعية والحكومية المختلفة المتاحة ،وكيفية حساب السعر، وكيف يتم تقسيم السعر إلى عناصر مختلفة، وتقديرات التكلفة التفصيلية، والعوامل الطارئة، وتحليل القيمة، والتقييم الوظيفى، وتحليل تكلفة البائع.

مفاوضات سعر التكلفة

نعرض هنا مثالاً نموذجياً للمفاوضات حول عقد تكلفة، مقابل مفاوضات لسعر كلى. ورغم أننا نخرج ببعض المزايا من مفاوضات التكلفة، إلا أنها تتطلب من المشترى الإعداد بفعالية أكبر وتفاصيل أدق، بينما تتطلب من البائع أن يدرس كل عامل، تتضمنه حساباته، وتجعله حذراً عند زيادة قيمة التكلفة، أو إساءة تقدير أحد عناصر التكلفة. وأخيراً بعد أن يجرى الطرفان تحليلاً مفصلاً للتكلفة، يوجد احتمال أكبر لزيادة المزايا، التى يمكن تحقيقها نتيجة خفض المتطلبات الفنية، أو استخدام مواد مختلفة. ومن الممكن ـ بالطبع ـ أن يواجه البائع هذا الوضع بالمطالبة بعقود منفصلة لكل عنصر من عناصر التكلفة على حدة. كما قد يطلب بدلاً لحالات الطوارئ لكل عنصر من عناصر التكلفة، بدلاً من مبلغ مقبول ينطبق على جميع العناصر. ويدرك البائع أن هذه الاتفاقيات المنفصلة من شأنها زيادة أرباحه. ونجد أن الكل ـ فى هذه الحالة ـ لايساوى إجمالى قيمة الأجزاء، حيث يستحيل منع تكرار بعض هذه البدلات على الأقل. وقد تستمر التحركات والتحركات المضادة فى مفاوضات التكلفة، غير أن المحصلة النهائية يجب أن تكون اقتسام جميع المعلومات المكتسبة، بما يعود بالفائدة المشتركة على الطرفين. وعندما يقوم كل طرف بتحليل دقيق لجميع العناصر.. يمكننا التوصل إلى بدائل خلاقة،

قد تؤدى إلى إدخال تحسينات من خلال تغيير المواد، ومراجعة ممارسات الشراء، وتخفيف المواصفات، وتبسيط العمليات الإنتاجية وما إلى ذلك. وهنا نجمع بين المفاوضات والعمل.

البيع ـ الوجه الآخر للعملة

يعد تحليل البائع لما يبيعه جزءاً مهماً من وظيفته. والتحليل الذاتى أمر حيوى فى هذا المجال، وإذا اتفق مفهومه عن البيع مع أهداف المشترى.. فإن الصفقة قد تتم قبل أن يعطى المشترى سعراً، أو قبل أن يبدأ الحديث عن كتابة أمر الشراء. ويجب أن يخصص جزء محدد فى المرحلة المبدئية، للمفاوضات المقارنة بين مفاهيم البائع وأهداف المشترى، حتى يمكن التقريب بينها.

يجب أن يعرف البائع من الذى يتخذ القرارات فى الشركة التى تقوم بالشراء، كما يجب أن يدرك أن الشخص الذى يشغل الوظيفة ويتحمل المسئولية، ليس ـ بالضرورة صاحب القرار، فقد يتخذ القرارات سكرتير رئيس مجلس الإدارة، بالإضافة إلى صانع القرار. ويجب أن يعرف البائع كل من يأثرون فى قرار الشراء فى الشركة، حيث يمكنه ـ فى عديد من الحالات ـ أن يقيم تحالفاً مع هؤلاء الأشخاص. ويتعرف البائع من خلال الدراسة المتعمقة للمشترى على هذه العلاقات؛ فيحول بذلك دون وجود مشاعر عدائية، غير مطلوبة ضده داخل شركة المشترى.

إن مندوب المبيعات يمثل شركته، ولذا يجب أن يكون قادراً على إقناع المشترى باستطاعته استغلال جميع موارد الشركة، لتلبية حاجات المشترى. يفشل عدد كبير من مندوبى المبيعات فى تعريف المشترى بموارد الشركة التى يمثلها. ومن ثم يجب أن يوضح مندوب مبيعات الشركة ـ سواء كانت كبيرة أو صغيرة ـ أنه قادر على القيام بالمهمة، وأنه وغيره من العاملين فى إدارة المبيعات بمثابة ذراع أو فرع لشركة المشترى، فضلاً عن قدرته على تكريس موارد شركته بالكامل لصالح المشترى. تقابل عدد من رجال المبيعات فى شركه يونيون كاربيد لمناقشة مسألة المفاوضات مع رؤسائهم. ولم يطلعهم رؤساؤهم على كيفية مواجهة وضع متعلق بالسعر، بل أوضحوا لهم كيفية إتاحة الفرصة لعملائهم؛

للاستفادة من الموارد الكاملة للمنظمه ككل، فقد أدركوا أن ذلك أكثر أهمية سواء بالنسبة لهم، أو للعملاء من اعتبارات السعر التى يعتقدوا أن عليهم التعامل معها. أظهر جون روسكين مدى فهمه للناس والسعر، عندما قال: «يمكن أن يقوم بعض الناس بتصنيع أى سلعة، مهما كانت، وبمواصفات أقل ويبعها بسعر أرخص، والشخص الذى يفكر فى السعر فقط يصبح فريسة لهم».

يرى عديد من رجال المبيعات أن وظيفته تشمل السعر فقط. إلا أن السعر كعنصر وحيد غير مهم، فالسعر أحد العناصر التى تحدد القيمة. والقيمة تدل على العلاقة الكاملة للمنتج بعملية شاملة، وليست قيمته الدولارية فحسب. ويجب أن يتوافق المنتج مع العملية، حيث يتمتع كل عنصر فى العملية بأهمية متساوية، وقد تفشل العملية بأثرها ما لم يصمد كل عنصر. كما يجب أن يعرف رجل المبيعات القيم التى يمثلها، وأهداف شركته والمنتج الذى يبيعه، والاحتمالات التجارية الحالية والمستقبلية لشركته وشركة المشترى، وأن يهتم بمواصلة عملية تحقيق الأرباح وزيادتها، وأن يظهر قدرته على تحقيق أهداف الشركة. إن كل هذه العوامل مهم فى إقامة علاقة مع المشترى.

وفى المحصلة النهائية تتشابه أهداف البائع والمشترى. ولذا يجب أن يتوصل ممثل البائع لترتيب عرض، يمكن من خلاله تحقيق أهداف الطرفين. ما بعض الأهداف التى يعمل من أجل تحقيقها؟ يجب أن يظهر للمشترى، أنه يمكنه الحصول على قيمة أفضل، مع احتمال عمل أقل، أو قيم ترويحية، أو ربحية أعلى، أو إمكانية للنمو. وقد يمثل المنتج دعماً للإمدادات، أو مصدراً آخر للإمدادات، وكذلك قد تكون الخدمة أفضل بحيث يتذكر الأداء السابق، ويكافىء عنه. ويمكن أن يشير إلى أن الشركة البائعة ليست منافساً للمشترى، ولن تصبح كذلك، وأن شراء المنتج قد يساعدها على الوصول إلى السوق، أو فتح سوق مستقر لصالح المشترى. ويجب أن يقيم البائع المزايا الضريبية، والائتمانية، ومزايا البحث والتطوير، والمعلومات التى يحصل عليها المشترى. كما عليه أن يدرس جميع الحاجات المحتملة، التى يتصور أن تطرأ على بال المشترى، ثم يبحث كيف يمكنه الوفاء بهذه الحاجات، أو أى حاجات يمكن أن يؤثر فيها.

ولا يواجه جميع البائعين نفس المشاكل.. فهناك قواعد خاصة تنطبق على الشركات العملاقة، فقد تهتم الشركة ــ التى تسيطر على مجال ما ــ بقوانين مكافحة الاتحادات الاحتكارية، وقد يسمح القانون للشركة العملاقة بتقديم نفس السعر المنافس، وليس ضربه. وإذا ذكر العميل أنه يشترى المنتج بعشرة سنتات ونصف سنت، فمن حق الشركة أن تقدم نفس السعر، ولايسمح لها أن تعرض سعراً أقل، أى عشرة سنتات وربع سنت مثلاً. وإذا ضلل العميل الشركه، وقال إنه يشترى المنتج بعشرة سنتات فقط، فإنه فى هذه الحالة متهم بانتهاك قانون مكافحه الاتحاد، وأن الاحتكار الذى له هذا النوع من الانتهاك للقانون، ليس شائعا مثل البيع بأقل من سعر المنافس. وفيما يلى بعض التكنيكات، التى يستخدمها رجال المبيعات فى شركة كبيرة منتجة للكماويات، للتعرف على السعر الذى يقدمه المنافس للعميل.

أولا تحديد الهدف: لايسأل رجل المبيعات العميل، عندما يقابله بشكل مباشرة: «ماهو السعر الذى ستدفعه؟»، بل يقول له: «إننى أعرف أنك خبير، ولاتدفع ١١ سنتا للرطل الواحد، وأعرف أنه لايمكنك أن تشتريه بعشر سنتات»؛ أى أنه يحدد الهدف بشكل مفاجئ ويضع نطاقا للسعر، ثم يضيف قائلاً: «إذا عرضت عليك عشرة سنتات هو ثلاث أرباع السنت.. فإنه لا يمكن أن تدفع عشرة سنتات وربع»، وهو بهذا التحديد يقترب من الهدف؛ لأنه يعرف تماماً السعر المطلوب. ويلجأ رجل المبيعات إلى إلقاء سلسلة من الأسئلة، تساعده على الكشف عن السعر المدفوع دون أن يلتزم به.

ويمكن أن يعالج رجل المبيعات الموقف بأسلوب آخر، حيث يقول للعميل: «انظر إذا تركتنى أخمن السعر الذى تدفعه ــ لنقل عشر سنتات ونصف سنت ــ إننى أعرض نفس السعر دون أن أعلم يقيناً بأن المورد يقدم نفس هذا السعر، ويتعين فى هذه الحالة أن أقدم لك هذا السعر، ولجميع المنافسين نفس السعر. بيد أنك إذا حددت لى السعر، وكان بإمكانى أعرض عليك نفس الثمن.. فإننى لا أضطر عندئذ إلى عرضه على منافسيك. فإذا أبلغتنى ــ مثلاً ــ أن السعر عشر سنتات ونصف سنت.. فإنه يمكننى أن أعرض نفس

السعر لك فقط، ولاألتزم بتقديم نفس السعر لجميع منافسيك». وهنا يضع رجل المبيعات في اعتباره أن البائع غير ملتزم بعرض سعر منخفض لجميع عملائه، إذا ماخفض السعر لمواجهةالمنافسة.

الأسلوب الثالث هو الخداع، وهو مناسب لهذا الموقف.. فيقول رجل المبيعات: «يمكننا توفير الكميات المعتادة، مع وضع السعر الذى تريده فى الاعتبار»، على ألا ذكر السعر فى الحديث الذى يدور بين رجل المبيعات والمشترى إلا بعد أن يصرح بهذه العبارة، حيث أقنع الأول الأخير بأنه يعرف السعر ويعتبره أمراً مسلماً به.

يستخدم الأسلوب الرابع، وهو التعريف، كما يلى: يقول رجل المبيعات: «أعلم أنك تدفع ١٢ سنتا ونصف سنت»، فيقاطعه المشترى قائلاً: «ماذا تعنى باثنى عشر سنتا ونصف سنت؟ إننى أدفع فقط عشره سنتات ونصف سنت». يمكن أن يحصل على المعلومات المطلوبة، من خلال تعريف متعمد للمعلومات. وهناك شكل آخر للتعريف، كأن تقول: «لقد سمعت أن السعر ارتفع»، فتكون الإجابة: «لا، إن السعر لم يتغير..»

الأسلوب الخامس للحصول على معلومات، يتم عن طريق استطلاع رأى الشخص الآخر فتقول: «إننى احترم قدرتك على تحليل السوق، فمارأيك فى حاله سوق المنتج اليوم؟» فأنت هنا لاتسأله عن السعر الذى يدفعه، بل تطلب تقييمه لظروف التسويق. وتحصل فى أغلب الأحوال على إجابة صريحة، عندما تستخدم هذا التكنيك، شريطة أن تكون هناك علاقة قائمة على الثقة المتبادلة.

فلايوجد أسلوب «أمثل» فى جميع الحالات، وهذا ينطبق بكل تأكيد على عملية البيع والشراء، ويجب أن يستخدم رجل المبيعات خياله، حتى يتمكن من بيع المنتج. وقد يضطر أحيانا إلى البيع، وفقاً لأساليب الشراء المختلفة للمشترى. ومن ثم يجب أن يكون مستعداً دائماً للبيع إلى عملائه، عندما يغيرون أسلوب شرائهم. مثال ذلك، رأى عدد من الشركات أنها تحصل على أفضل شروط، عندما تطالب البائعين بتقديم عروض. ويتسم نظام العروض التنافسية بمزايا كبيرة، إلا أن له عيوبه أيضا.

لايفضل عدد كبير من شركات البيع الكبيرة تقديم عروض؛ حيث إنها تخسر أمام الشركات الأصغر، التي يمكنها اتخاذ القرارات سريعاً، وتعديل عروضها، وتحقيق نجاح أكبر في الفوز بطلبات الشراء.

توصل رجل مبيعات في شركة كبرى إلى الأسلوب المفيد التالي؛ للتغلب على المشكلة، فحاول أولاً أن يغير أسلوب تقديم العروض إلى موقف تفاوضي، حيث بعث رداً على طلب تقديم عرض أسعار، وشروط غامضة وغير محددة، فعلى سبيل المثال.. يحدد العرض المقدم فترة التسليم بعام، رغم أن المدة المطلوبة ستة أشهر. وفي هذه الحالة يتصل المشترى برجل المبيعات؛ ليسأله عن هذا الشرط الغامض، ويصبح رجل المبيعات ـ في هذا الوقت ـ في موقف يتيح له بدء المفاوضات، فيبدأ بالإشارة إلى أن أسلوب تقديم العروض لايأخذ في الاعتبار التغييرات، التي قد تطرأ على السوق في وقت لاحق، وأن التفاوض على سعر لفترات أقصر قد تقل حتى عن ستة أشهر، مع توفير الحماية ضد تغيير الأسعار، يمكن أن يخدم مصالح الشركة المشترية بشكل تام.

من الضروري أن تعرف مهارات البائع أو المشترى، سواء كنت تقوم بهذا الدور أو ذاك، وأن تكتسبها للمشاركة في عملية البيع والشراء.

لندرس في الفصول التالية الآن بعض التطبيقات لعمليات بيع وشراء معينة.

تطبيقات الفصل الثانى عشر

١ – استخدم نظرية الحاجات فى المفاوضات والإستراتيجية والأسئلة؛ لوضع خطة مسبقة لكيفية التعامل مع عملية بيع وشراء نموذجية.

٢ ـ حاول تهيئة مناخ مساعد فى عملية البيع، ثم فى عملية شراء.

الفصل الثالث عشر

مفاوضات العقارات

من المعروف أنه فى عملية الشراء المعتاد للعقارات، يشعر المشترى أنه يستطيع أن يؤدى مهمه أفضل إلى حد ما، أو يرى العقار بصورة مختلفة تماماً عن البائع. وبالطبع هناك حالات يتعين فيها على البائع تحويل استثماراته وربما تصفيتها، ولكننا نتحدث هنا عن الأسلوب الطبيعى فى صفقات العقارات. ويشعر المشترى أنه أكثر قدرة على الإبداع قليلاً، أو أكثر معرفة بالمعلومات من البائع. وهذه الأفكار صحيحة خاصة، عندما تكون هناك أرض أو عقار قابلاً للتنمية والاستثمار.

وهنا توجد أيضاً ـ كما فى عمليات الشراء الأخرى ـ خطورة بالغة فى سؤال بائع العقار عن سبب البيع، تكمن فى أنه من المحتمل أن تصدقه، ولذلك فلن تتحرى عن العرض بشكل كامل كما ينبغى. وسوف يعطى البائع أسباباً وجيهة لبيع جزء من العقار، رغم حقيقة أنه يتمتع بإمكانات نمو متزايدة، وأن هذا هو أفضل جزء من الأرض يمتلكه أى شخص. وسوف يفتح درج مكتبه، ويعرض عليك رسوم القلب ـ التى بعث بها الطبيب إليه لتوه ـ والتى تكشف أنه مريض بالقلب، ولابد أن يكف عن العمل. وبمعنى آخر.. ستجد البائع مستعداً لهذا السؤال. وبدلاً من أن يخبرك بالحقيقة.. فإنه سوف يعطيك الإجابة، التى يشعر أنها ستغريك بشكل ما على شراء العقار. ونادراً مايكون للكذب التأثير طويل المدى، الذى يأمل الكذاب أن يحققه. وإستراتيجية البائع الوحيدة هى أن يحقق الاستخدام الواقعى ليس فقط للحقيقة التى يؤكدها الناس، ولكن أيضاً

للأكاذيب التى تلقى ـ بصفة عامه تصديقاً واسع النطاق وأكيداً، الأمر الذى يشبه تكنيكات البيع، التى يستخدمها سماسرة العقارات عند محاولتهم الإغراء على البيع.

وقليل من الأشخاص يعرفون كيفية استخدام السماسرة فى العقارات، فالسماسرة يؤدون مهمة حيوية.. فهم قرون الاستشعار المرفوعة فى الميدان لتغذيتك بالمعلومات الجديدة، مثل: ومصادر التمويل الجديدة، ومناطق التنمية، والوسائل الجديدة فى إتمام الصفقات. وكل هذه الأمور مهمة لأى مؤسسة عقارية. ولابد من إطلاع السماسرة، وكذلك المحامين، على المهمة المراد أن يؤدونها. وربما يعتبر سمسار ما أن واجباته تشمل محاولة التفاوض، نيابة عنك، وينبغى أن تكون هذه الحالة نادرة. والوقت الملائم الذى يجب فيه استغلال هذه الخدمة ـ التى يؤديها السمسار بهذه الطريقة ـ هو عندما تريد استخدام المندوب بأسلوب، ذى صلاحية محدودة. وفى هذه الحالة.. فإنك لاتريد أن تلزم نفسك بأى قرار نهائى، ولكنك تفضل أن ينقل لك السمسار التفاصيل، وأنت ستستخدمه بدورك فى أن ينقل عرضك، دون ضرورة مواجهة مخاطرة الاضطرار ـ عند اجتماع مباشر ـ إلى إبرام أو إنهاء صفقة على أساس عرض ما. ولكن إذا تصرف السمسار كوسيط.. فإنه ستكون لديك فرصة ثانية للمضى إلى نهاية المطاف كمسئول رئيسى، ولتغيير الشروط.

وإذا استخدمت مندوباً.. فإنه يجب أن تدرك بعض الحدود الثابتة فى وضع كهذا؛ إذ سيحاول المندوب أو الوسيط ـ حسبما الحالة ـ ألا يدع توقعاتك تتحول إلى توقعات ثابتة، حتى يصبح موقف الجانب الآخر واضحاً. ويحاول المندوب منع تجميدك للموقف فى مرحلة مبكرة، فإذا جمدت الموقف فيسعى إلى تغيير توقعاتك. ويجرى ذلك عادة بالحصول أو الكشف عن معلومات جديدة، تستهدف تغيير وجهة نظرك. وعلى سبيل المثال يقول لك المندوب إنه يستطيع الحصول على العقار بسعر أقل، وهو يدرك إنه لايحصل عادة على عمولته حتى تنتهى الصفقة. ولذلك.. فعندما يتم توقيع العقد الإبتدائى، سوف يبذل قصارى جهده، لجعلك تشعر بأن الصفقة المبرمة تتفق مع حاجاتك وتوقعاتك، ويقول لك على سبيل المثال: «لقد حصلت على كل ماتريد».

هناك حالات عديدة لن يكشف فيها الوكيل عن جميع النتائج، إلا إذا اضطره المسئول الرئيسى ـ صاحب الصفقة ـ إلى ذلك. وقد يظن أن كل شئ قد انتهى على مايرام، ويسعى إلى تفسير الأمر منطقيا بأن الأشياء التى نشعر تجاهها بأكبر درجة من القلق، هى الأشياء التى قلما تحدث.

تطبيقات الفصل الثالث عشر

١ ـ أستخدم نظرية الحاجة للتفاوض والإستراتيجية والأسئلة، فى وضع تصور مسبق عن كيفية التعامل، مع وضع مماثل يتعلق بالتفاوض حول عقار.

٢ ـ فكر فى عشر وسائل ـ على الأقل ـ يمكن عن طريقها استغلال الخدمة، التى يقدمها السمسار بصورة مفيدة.

الفصل الرابع عشر

الصفقات والتفاوض

إن الرجال العاملين فى مجال الصفقات والسماسرة هم مجموعة خاصة، ومن الضرورى أن يكونوا متفائلين. وتتوقف معظم الأجور التى يحصلون عليها على النجاح، ولذلك فهى أعلى من مجرد التعويض عن العمل. وفى الحالات النادرة التى يحققون فيها الفوز بالصفقة، يحاول العملاء على الفور تخفيض أجورهم. وفيما يلى جوانب «المناورة فى إبرام الصفقات»، التى لابد من دراستها قبل بداية أى مفاوضات رسمية.

ويتطلب خلق الأفكار الجديدة أكبر مجهود يمكن تخيله، ولابد أن تكون حريصاً مع فكرة جديدة حقا. «فأنت رائد، وباعتبارك رائداً فسوف تصادفك منافسة قوية. وهذه حقيقة تصدق على البريطانيين اليوم، فهم يخافون العودة إلى تصدر السباق مرة أخرى كما كانوا فى البث التليفزيونى، وفى صناعة محركات الطائرات النفاثة، والنقل بالنفاثات، فقد واجهوا صعوبات ولحق بهم وتخطاهم الأمريكيون الذين تعلموا من أخطائهم. وإذا أردت أن تغير العالم، ساهم «بأفكار جيدة»، ولكنك إذا أردت جمع المال، فلتساهم بأفكار ناجحة؛ لأن الفكرة الناجحة هى التى تؤدى إلى عائد مالى حالى. ولاضرر فى الفكرة الجيدة أو الناجحة، والسؤال هو: ماهو الهدف؟ عليك ألا تخلط الأهداف.

وقبل أن يمضى سمسار فى عرض ـ مهما بدا جيداً ـ فإن عليه أولاً التأكد من تمسك أحد الطرفين بها. وكثير جداً من الأشخاص يتصرفون بناء على رأى طرف ثالث،

ولايستطيع هذا الطرف الثالث أن يلزم الطرف الرئيسى فى الصفقة، وعندما يقول: «إذا كان فى استطاعتنا فقط أن نجد شخصا ما مهتم بالقطعة «X» من عقار ما فإن كل واحد يمكنه أن يحقق قدرا من المال»، فإن السمسار يهرع بحثاً عن مشترٍ. ولكنه يفشل لأنه لم يحقق التزام أحد الطرفين بالصفقة. إن هذا يشبه محاولة إمساك ثعبان من المنتصف ـ فعلى الأقل لابد من تأمين رأس الثعبان قبل اللهو به. وعندما يأتى السمسار بمشتر للعقار «X»، يكتشف ـ فى العادة ـ أنه لم يكن للبيع مطلقاً فى المقام الأول.

وهناك نوع آخر من المغامرة غير المثمرة، يتورط فيها رجل يعمل فى مجال إبرام الصفقات، ويطلق عليه مصطلح «سلسلة لا نهاية لها»؛ حيث يأتيه شخص ما، ويسأله إذا كان فى استطاعته الحصول على منتج معين، يصعب العثور عليه. وبعد عملية التحرى والبحث، يكتشف أن الشخص صاحب الطلب لايستخدم المنتج على الإطلاق. فقد علم من شخص ـ علم بدوره من شخص آخر، علم هو أيضاً من شخص ثالث ـ أنه يمكنه استخدامها. وكل واحد يضيف بدوره نسبة قليلة إلى السعر والتكلفة، وهذا يحول الصفقة إلى سلسلة لا نهاية لها من المشاركين فيها. ويصبح السمسار ـ لسوء الحظ ـ عند طرفها النهائى. وهذه أنواع غير سيئة من العروض، التى لا يجب التورط فيها؛ لأنه كلما أضيف شخص إلى السلسلة، تضاءلت الجدوى الاقتصادية وفرصة نجاح الصفقة.

كيف يستطيع شخص ما ترغيب الناس فى الاستثمار فى الصفقات؟ حاول تغيير مفهوم الغرض من أمر يدعو إلى المضاربة إلى أمر يدعو إلى الاستثمار. ويرى البعض أن وضع المال فى فكرة ماهو إلا مضاربة، وآخرون يرونه استثماراً. ومن السهل أن تجعل شخصاً يقدم على الاستثمار، أكثر من أن تقنعه بأن يشترك فى المضاربة. فمثلاً.. عندما يحتاج مطعم جديد ـ على وشك الافتتاح ـ إلى رأس مال إضافى.. فإن أكثر المستثمرين استعداداً للمساهمة هم الأشخاص، الذين سيتعاملون مع المشروع الجديد، وسيكون كل من صاحب محل غسل وكى الملابس، أو تاجر اللبن أو صاحب ماكينات بيع علب السجائر.. إلى آخره مستعدون ـ جميعاً ـ لإقراض أو تقديم الأموال على سبيل السلفة لتشغيل المطعم الجديد، فهم يمارسون استثماراً من أجل الربح أو الفائدة. وعليك أن تدرس من سيستفيد من تشغيل المشروع، واطلب منهم المشاركة فى المخاطرة

واستثمار أموالهم فى المشروع. إن هذا الترتيب، يوفر الرضا المتبادل للأطراف كلها. والعثور على شخص ما ناجح فى مشروع مماثل، سوف يساعدك للحصول على البحث عن أشخاص للاستثمار. وكلما أسرعت فى مطالبة هذا الشخص بالمشاركة فى الاستثمار بعد نجاحه السابق، زادت إمكانية قبوله الاشتراك فى مشروع مماثل.

الإنسحاب من صفقة

يبدو أن عديداً من نفس الاعتبارات التى تستخدمها فى إبرام صفقة، يمكن أن تستخدم فى التخلى عن الصفقة. غير أن الأمر يختلف ـ فدخول صفقة شيء، والانسحاب منها أمر مختلف تماما. ويمكننا اتخاذ قرارات ممتازة عن الأسباب، التى نعتقد بأنها مهمة للدخول فى صفقة، ولكنها قد تكون بلا فائدة فى وضع البدائل، لكيفية التخلى عن الصفقة، ويتضح أن التخلى عن صفقة يتطلب قدراً كبيراً من التفكير الخلاق. وعلى الرغم من أن الأشخاص ـ ذوى القدرة على الابتكار ـ والذين تقدموا بالعروض، يوجدون عادة لوضع المقترحات موضع التنفيذ، إلا أنه عندما يتخذ قرار بالتخلى عن صفقة.. فإن ذات النوع من الأشخاص المبتكرين لايكونوا موجودين عادة.

وفى كثير فى الأوقات نجد أنفسنا متورطين فى صفقة، لدرجة الشعور بأننا مثل الصبى الهولندى الصغير، الذى حاول فى القصة الشهيرة وقف انهيار السد أمام البحر بوضع اصبعه فى الثقب. وإذا كان لابد أن ننسحب.. فسوف يغرقنا البحر بكل أمواجه. وحتى فى مثل هذا الموقف.. فإن هناك أشخاصاً، سيظهرون ويسألون: «ماذا تفعلون؟». وهذا يشبه فصلا فى رواية لمارك توين عندما شاهد الأطفال زميلهم توم سوير يطلى السياج باللون الأبيض فسألوه، ما الذى تفعله؟! وكلما أبلغهم بأن ينسحبوا، زاد اهتمامهم حتى نجح فى أن يجعلهم فى نهاية الأمر يقومون هم أنفسهم بطلاء السياج، أى يؤدون عمله بدلا منه. وكلما رفضت السماح للأشخاص بالمشاركة فى معرفة ما يحدث، زادت رغبتهم فى المشاركة فى العمل. وأحدى طرق الانسحاب من الموقف هى العثور على شخص آخر يضع إصبعه فى فتحة السد أى يقوم هو بمواجهة المشكلة بدلا منك. وهناك بديل آخر

للانسحاب من صفقة، وهو العثور على شخص ما لديه اهتمام أكبر منك فى إنجاح الصفقة، وعندئذ تصبح المشكلة مشكلته. ويمكنك استناداً إلى اهتمامه المستمر أن تنسحب، معتمداً على الخروج بالصفقة من المشاكل التى تواجهها.

وعندما نتحدث عن بدائل للانسحاب.. فإن المرء يتذكر قصة العالم الذى قرر اختبار ذكاء عدد من القردة. وتوصل علميا إلى أن هناك أربع وسائل، يمكن بها للقرد الخروج من القفص، وكل منها أصعب من الأخرى. ولذلك فإن ذكاء كل قرد سيتحدد على أساس الوسيلة التى يستخدمها للخروج من القفص. وعندما وضع العالم أحد القردة فى القفص، اكتشف أن هناك طريقة خامسة للخروج منه، وهى التى استخدمها القرد. ويقول الصينيون: «فكر ثلاث مرات قبل اتخاذ الخطوة الأولى، واضعاً فى اعتبارك أن الانسحاب من صفقة أصعب من الدخول فيها».

تطبيقات الفصل الرابع عشر

١ ـ استخدم نظرية الحاجة للتفاوض، والإستراتيجية والأسئلة، لوضع تصور مسبق لكيفية التعامل مع صفقة مماثلة.

٢ ـ حدد عدة مشروعات إضافية غير مثمرة، من الممكن أن يجد السماسرة أنفسهم متورطين فيها.

٣ ـ ضع قائمة بأسباب للمضى فى صفقة، ثم ضع قائمة بأسباب الانسحاب من الصفقة. هل ترى أى تشابه؟

مفاوضات الشركات

قال لى مسئول عن شراء الشركات ـ فى سياق تأكيده على خبرات الشراء الأخرى ـ «إننى لا أسأل أبداً أى شخص لماذا يريد البيع. والسبب هو أننى قد أصدق ما يقوله» ونحن جميعاً نريد ألا نعمل سوى القليل المطلوب منا أن نعمله، وإذا صدقنا شخصاً ما فقد نفشل فى التحرى عنه بأقصى درجة ممكنة من الدقة.

وفى عديد من الندوات ـ التى أقيمت حول عمليات الاندماج، وضم الشركات عن طريق شراء الأسهم ـ يبدأ المشاركون بالسؤال التالى: «كيف نعرف نية المشترى فى أن يقدم عرضاً بعملية اندماج أو شراء؟»، ثم يظهر السؤال الآخر: «كيف نستطيع معرفة حقيقة نية بائع يقدم عرضاً بعملية اندماج أو شراء؟»

إن شخصاً يقول إنه مهتم بشراء شركة أخرى، قد يتم تصديقه أو التشكيك فى كلامه. فما هى بعض الأسباب فى ألا يكون جاداً؟ فربما لايهدف إلا إلى الإطلاع على أسرار العمل، أو قد يكون مهتما بإنشاء شركة منافسة. ومن الممكن أن تكون هناك مجموعة فى مؤسسة المشترى، تعارض الإدارة، وتطالب بتغييرات معينة. وتخوض الإدارة عمليه مزعومة لشراء شركة أخرى، من أجل تهدئة هؤلاء الأشخاص. وربما تكون جدية البائع موضع شك أيضاً، وربما يكون رئيس الشركة المعروضة للبيع لا يرغب، إلا فى معرفة قيمة شركته فى هذه المرحلة من حياته، وقد يهوى فقط التحدى الذى يواجهه عند

الدخول فى مفاوضات حول عملية اندماج. وعندما تكون هناك مجموعة معارضة داخل المؤسسة، فإن نفس الوضع يصدق بالنسبة للبائع. وربما يشعر المعارضون بأن الإدارة أو رئيس الشركة لايفعل كل مايستطيعه. ومن أجل منع حدوث تغييرات فى الادارة، فإنه الرئيس يتظاهر بأنه يبحث عن مشترٍ للشركة، أو قد يحاول البائع عرقلة استيلاء مجموعة خارجية على المؤسسة.

وإحدى الطرق المباشرة ـ التى يستخدمها المشترى أو البائع ـ فى تحديد جدية الاتجاه إلى الاندماج أو الشراء، هى طلب معلومات تفصيلية وصعبة ومكلفة: اطلب من الطرف الآخر بذل كثير من الجهد، من أجل تلبية طلبك؛ فهذا سيعرقل محاولاته غير الجادة.

وفى الوقت المناسب خلال المناقشة.. اطلب أن يأتى أشخاص آخرون للمشاركة فى المفاوضات، مثل: المحامين، والمحاسبين، ومجموعات حملة الأسهم المعارضين، ومسؤولى العلاقات العامة. وفى حالة تردد الشخص الذى نتعامل معه.. فإن هذا التردد سيعطى بالتأكيد إشارة إذا ما كان جاداً فى عرضه بالشراء أو البيع أم لا.

ولابد أن تصمم خططك للمستقبل، وتنتظر رد فعل الجانب الآخر تجاهها، وهل فلسفة هذه الخطط هى نفس فلسفتهم؟ وهل تأكيداتك وتوجهك هى نفس تأكيداتهم وتوجههم؟ وهل أنت على استعداد للمخاطرة بالأموال من أجل البحوث والتطوير؟ وهل يجد الطرف الآخر ذلك أمراً صعباً؟ إن هذه موضوعات سوف تثير مناقشات أو مشكلات قد تبرز فى وقت لاحق خلال التفاوض. وإذا تم إرجاء هذه الموضوعات طويلاً ـ أكثر من اللازم ـ فسوف تهدر قدراً هائلاً من وقتك وطاقتك. وفى ضوء ذلك، إذا كانت هناك مشكلات تتطلب قراراً نهائيا ـ مع مراعاة الضرورة والوقت المناسب ـ فإنه عليك طرحها علناً، مثلا: كيف سنستفيد من هذا العقار فى المستقبل؟ من سيتم تجميد رواتبهم؟ من هم الأقارب الذين سوف نحتفظ بهم فى خدمة الشركة؟ هل من الممكن أن تنشأ مشاكل عاطفية مع العاملين فى شركة سيتم دمجها أو شراؤها فى المستقبل؟ لابد من الحذر فى كيفية طرح هذه الموضوعات، ولكن لابد من طرحها.

ولسبب ما فى المناقشة خلال التفاوض.. توجد مناطق حساسة، قد تتردد أو لاترغب الأطراف التطرق إليها. وهناك مناطق لابد من الدخول فيها فوراً، فلاتعتمد على المعلومات غير المؤكدة أو الاشاعات، واستشر الأشخاص المعنيين فوراً، مثل: رجال البحوث والتطوير، ومهندسى المصنع، والمديرين، ورجال التسويق، ومسئولى شئون الأفراد. قم بزيارات للمصانع، وابحث أى مشكلات، ولاتكتف بالأرقام الباردة الواردة فى الميزانيات العمومية؛ لأن هذه الميزانيات ليست سوى مجرد دلائل على مايحدث، وقد يقرر بعض الأشخاص موقفه بشأن مصير الصفقة كلها دون النظر، لأى شئ سوى الأرقام والتقارير المالية. ولايطلب هؤلاء الأشخاص أن يسعوا للتحقق من واضعى هذه الأرقام والتقارير، وهم الأشخاص المعنيون (دائماً ما يشغل مثل هؤلاء الأشخاص محاميهم، بعد ذلك بسبب المشاكل الناجمة من عدم التحقق من المعلومات). ولاينبغى على الشخص المطلوب ضمه للؤشركة المشتراه أن يخجل أو يخشى أو يتردد فى زيارة الشركة، التى توظفه وذلك لرؤية المسئولين المعنيين، أو أن يبحث مع المسئولين السابقين فى الشركات المشتراة الأخرى ماإذا كانوا يشعرون بالرضا أم لا. وهذا أمر ضرورى.

وإذا كنت بائعاً.. فإن عليك مراجعة معلوماتك الحساسة طويلاً، قبل أن يطلبها المشترى، وينبغى أن تراجع نفسك، وتستعرض الأرقام، وتتحدث إلى الذين يعملون معك. وإذا لم تجد أن مراجعتك مرضية، نفذ التغييرات التى من شأنها أن تجعل شركتك أكثر قيمة بالنسبة للمشترى.

وهناك حركة حديثة فى مهنة المحاسبة لوضع وسائل قياسية، لمحاولة تقدير القيمة المالية للأشخاص المعنيين فى موضوع بيع الشركة. ومن الممكن أن تستغرق هذه المهمة بعض الوقت، ولكن أقل مايستطيع المرء عمله فى الوقت الراهن، هو أن يختار الشكل الذى يراه لتقييم هؤلاء الأشخاص ومقدار أهميتهم للمؤسسة. كما ينبغى عليه أن يقرر ما إذا كانت المؤسسة سوف تستفيد منهم حتى تحتفظ بهم.

وعندما تجرى مقابلات شخصية مع مختلف العاملين المطلوبين.. اسأل نفسك: هل هو رجل ينتمى إلى الشركة أم أنه لا يجب عمله فى الشركة؟هل أهدافه هى نفس أهداف الشركة؟ إن ذلك سوف يساعدك فى التعامل مع هذا الموظف مع إدراك حقيقة أن

الاتفاق بينكما على التعاون سيكون مفيداً للغاية للشركة، ولكنه قد يدفع الفرد لترك الشركة بسبب حاجات اقتصادية خاصة به أو حتى بسبب حاجاته العاطفية.

لا تغامر بكل شئ فى عملية الشراء

مهما يكن الأمل قويا فى اتمام عملية دمج أو شراء شركة.. فلا تخاطر مطلقاً بشركتك كلها، ولاتراهن بكل مستقبل الشركه استناداً إلى ربح متوقع، مهما بدا جيداً. وإذا لم يمكنك التغاضى عن موقف مغر.. وفى نفس الوقت يتعين عليك التعامل معه، وحاول تجزئة المخاطرة الكبرى إلى مخاطر أصغر وأقل ضررا. وباعتبارك مسئولا تنفيذياً فى الشركة، فإنك لاتتحمل التفكير فى نطاق واحد فقط؛ إذ لابد أن تنظر إلى الصورة الأشمل، وتدرك أن مهامك والتزاماتك مضاعفة تجاه المساهمين والإدارة والموظفين وعائلاتهم والمجتمع بوجه عام. وكما قال ليوناردو دافينشى: «لا تقدم على أمور إذا كنت ترى أنك ستعانى فى حالة عدم نجاحك».

تذكر أيضاً قانون أجنيس ألين: «من الأسهل الدخول فى أى أمر، ومن الصعب الخروج منه»؛ أى إنه من الأصعب الخروج من صفقة عن الدخول فيها. ومن الأنسب، عندما تفكر فى الإقدام على صفقة، أن تكون لديك مجموعة أخرى من شركائك، يبحثون ـ بصورة واقعية ـ ماذا ستكون الحال لو أبرمت الصفقة بالفعل، وأردت التخلص منها؟ وقبل الدخول فى صفقة، حاول أن تضع فى الاعتبار أنك ستفعل مثلما، يفعل ملاك الشركة الحاليين، وليس بالضرورة أفضل منهم. فالأشخاص الذين يملكون هذه الشركة يعرفونها جيدا، وفكروا فى مشاكلها. وفى اللحظه المواتية، فإنهم قد يفعلون نفس ماقد تفعله تقريباً، لو كنت فى مكانهم. وإذا لم تكن لديك معلومات مهمة غير معلومة لدى البائع الحالى، فسوف ينتهى الأمر على الأرجح وأنت تفعل نفس الشيء الذى يفعله فى شركته وتذكر دائما أنه إذا شعرت حينئذ أن عملية الاندماج أو شراء الشركة عملية مضمونة، وأن لها مايبررها فامض فيها، وإذا لم تجدها كذلك تخل عنها.

تحديد السعر

على الرغم من أن البعض يرى أن تحديد السعر فى يد الشخص الذى يبيع.. فإن هذه

ليست بالضرورة القاعدة. وإذا اتصل شخص ما بالشركة ـ على أساس اهتمامه بشرائها ـ فقد يضطر بالفعل لأن يوضع فى موقف يتعين عليه تحديد سعر أو وضع وسيلة، يكون مستعداً لاستخدامها فى شراء الشركة. ومن الممكن أن يحقق هذا ـ على سبيل المثال ـ بعض الفوائد والمنافع المتعددة. والأمر ليس دائماً مردوداً إلى البائع فى تحديد السعر، ولكن عندما يحدد البائع السعر فى التفاوض، فلا يجب على المشترى أن يلجأ ـ على الفور ـ إلى محاولة تخفيضه بشدة، بل دعه ينهى كلامه. فالسعر الذى يطلبه يمثل بالنسبة له، أكثر مما يمكنك إدراكه فى المرحلة المبدئية فى التفاوض.

وفضلاً عن العوامل الاقتصادية الواضحة.. فإن حياة المالك مرتبطة بهذا السعر، وهذا يصدق ـ بصفة خاصة ـ إذا كانت المفاوضات تدور حول مؤسسة بناها الفرد من أول حجر، فقد حقق ذاته وتقدير الناس له فيها، فهى تمثل تعبيراً رمزياً للعمل الذى أمضى فيه حياته، فلا تقلل من قيمتها بشكل مباشر. وعندما ينتهى البائع من عرض السعر الذى يطلبه، فربما يقول المشترى عندئذ: «سأكون مقدراً لك غاية التقدير، إذا أخبرتنى بالعناصر الأساسية المختلفة التى تشكل هذا السعر. وهل تسمح لى بأن أعرف الصيغ التى استخدمتها لتحديد السعر، وكذلك الصيغ التى استخدمتها؛ فى جرد محتويات الشركة. وبهذه الطريقة.. تحمل البائع عبء تبرير موقفه، ودون اعتراض على السعر بصورة مباشرة.

وكما أن التوقعات ترتفع وتنخفض خلال عملية التفاوض، فكذلك الحال بالنسبة للسعر وكذلك الأمور المرتبطة، ارتباطاً مباشراً بالجوانب الاقتصادية لصفقة الاندماج أو الشراء. وأحد الأخطاء التى ترتكب أحياناً، هو أن يجعل المشترى ـ بتصرف ما ـ البائع يشعر أنه لم يطلب سعراً عالياً بدرجة كافية للشركة، وربما يشعر البائع بذلك إذا قبل المشترى ـ فوراً ـ أول سعر مطلوب. وإذا حدث ذلك.. فإنه يمكن أن يكون خطأ مكلفاً للغاية، فالبائع لايشعر أنه يستطيع عند ذلك رفع السعر المطلوب، ويعتقد مع ذلك أنه ارتكب خطأ. وقد يحاول قتل المفاوضات، ثم يبحث عن شخص آخر للتعامل معه، أو يفعل بعض الأشياء الأخرى التى قد تزيد السعر، وتجعل ثمن الصفقة أغلى. حاول أن تدع البائع

يبذل جهدا لاقناعك بعرضه، ودعه يمارس عملية البيع، ويبذل جهوداً فى إقناعك وإرضائك بالقدر، الذى تسمح به له وبصورة معقولة.

وفى كثير من المفاوضات.. فإنه من الممكن ـ فى وقت معين ـ تجاهل السعر المطلوب مبدئياً، ويترك هذا السعر مفتوحاً وتستمر المفاوضات. ثم تثار النقاط الأخرى التى تنعكس على السعر، وقد تجعل البائع نفسه يخفض السعر، من أجل تعويض المطالب الأخرى، مثل: الحصول على ضمان للحسابات التى يمكن تلقيها، وتهالك جزء معين من الأبنية، والاتفاقيات مع العاملين بالشركة... إلى آخره.

النجاح يمكن أن يقتلك

هل تدرك أنه حتى النجاح يمكن أن يقتلك؟ لقد وكلت شركة بريطانية تقول إنها تتحكم فى إنتاج سجائر ذاتية الاشتعال، مكتب استشارات قانونية أمريكى. وكانت الاستعدادات جارية، كى تدخل الشركة البريطانية بسجائرها السوق الأمريكية، ولم تكن هناك حاجة لاستخدام الكبريت. وليس عليك سوى أن تحك فقط نقطة حمراء فى طرف السيجارة فى كعب العلبة، فتشتعل السيجارة، وبدا المنتج للمكتب القانونى الأمريكى مغرياً جداً، ويلقى قبول الجمهور بدرجة كبيرة. ولكن تكشف ـ فى التحريات ـ أنه حقق فشلاً فى السوق الإنجليزية، فالنجاح حطم مبيعاته.

وفى حملتها للشروع فى بيع السجائر ذاتية الاشتعال فى إنجلترا.. بحثت الشركة كل المشكلات المحتملة، فيما عدا النجاح الكبير، وتم اختيار موزع تبغ كبير، ومُنح المسئولية الكاملة عن توجيه المبيعات. ومثلما يفعل مع الأنواع الأخرى التى يقدمها.. بدأت حملة إعلانية، مستخدمة التليفزيون ووسائل الاعلام الأخرى، وغطت الحملة جميع الجزر البريطانية. وكانت الإستراتيجية المتبعة هى أن يذاع كل شئ فى يوم واحد. وتم ذلك، ونتيجة للحملة الإعلانية الهائلة التى نفذها الموزع.. باعت المتاجر كل مالديها من مخزون فى يوم واحد وبدأت على الفور فى الحصول على المزيد بإصرار. وعلى الرغم من اتفاق

جميع نجوم السينما على أن السيجارة فريدة، وأنها لابد أن تجذب الجمهور.. فلم يتوقع أحدا النجاح غير العادى.

لقد خوت كل قنوات التوزيع بسرعة، ولم يتم تلبيته إلا بنسبة بسيطة من الطلب. وضاعفت المصانع إنتاجها ولكن دون جدوى. واستمر الزبائن فى التدفق على المحال التجارية، يطلبون علبة أخرى من هذه السجائر، ولكن حصول البائعين على شحنات جديدة من السجائر قد استغرق أكثر فى شهر. وخلال هذه الفتره تبدد الطلب تماما، فقد جرب الناس السيجارة، وتأكدوا أنها جديدة، وطلبوا مزيداً منها. ولكن عندما لم يحصلوا عليها عادوا إلى نوع سجائرهم القديم، ونسوا الجديد. وفى الوقت نفسه أنفق الموزع كل ميزانية الاعلانات دفعة واحدة، ولم يستطع استئناف حملته الإعلانية. ويسمح لنا استعراض الموقف ـ بعد هذا المأزق ـ بالقول بإنه كان لابد من اتباع أسلوب أكثر واقعية، يتضمن تغطية جزء صغير فقط من البلاد كلها، وترويج السجائر بصورة ملائمة، تتيح امتلاء قنوات العرض باستمرار. وتذكر أنه عندما تنتقل إلى أرض غير مألوفة.. فإنه لابد من وضع درجات النجاح فى الاعتبار.

منع الاستحواذ

إلى جانب عمليات الاندماج وشراء الشركات.. لابد من الاهتمام إلى حدٍ ما، يمنع الاستيلاء. وحتى بالنسبة لأفضل الإدارات.. فإنه لابد أن تكون لديها خطة لمنع شخص ما من أخذ مكانها. والنصيحة الأساسية فى هذا الموقف هى: لاتجعل شركتك تبدو جذابة للاستيلاء عليها، وتأكد أن أسهمها لم تصبح بخسة القيمة، عندما تهمل الحفاظ على علاقات عامة حقيقية، ودع سعر البورصة يعكس القيمه الحقيقة فى النشاط الصناعى، وليكن لديك نظام للإنذار المبكر. ويمكن الحصول على المعلومات من الاتصالات الخاصة مع الصحف، والمصرفيين العاملين فى مجال الاستثمار، والأشخاص الآخرين المهتمين المتابعين للإشاعات. والإشعار المسبق عنصر مهم يمكنك من البدء على الفور فى الدفاع. أعد خطة جاهزة للتصرف السريع، فى حالة ظهور عملية استحواذ على الشركة، وينبغى

أن يتضمن ذلك إعداد إستراتيجية كاملة، توضع تكنيكاتها بدقة وتفصيل. وينبغي أن تكون في الخطة وسائل، تشمل حتى المذكرات والبرقيات، التي يرسلها الشخص إلى المساهمين لإطلاعهم على الوضع المالي للشخص، أو الجهة المحتمل أن تسعى للاستحواذ على الشركة، ولاتدع عمرك الذي قضيته في الإخلاص والتفاني يضيع هباءً، عن طريق إهمالك الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر، أو عدم وضع خطط دفاع مناسبة.

تطبيقات الفصل الخامس عشر

١ ـ استخدم نظرية الحاجة للتفاوض والإستراتيجية والأسئلة؛ لإعداد تصور مسبق لكيفية التعامل مع مفاوضات شراء أو بيع الشركات؟

٢ ـ بفرض أن هناك عملية اندماج. هل تستطيع إعطاء أية أسباب إضافية وراء تصرف مشترى، أو بائع لشركة بنية حسنة؟

الفصل السادس عشر

علاقات العمل والبدائل الخلاقة

قال أحد المعلقين ـ من أقوياء الملاحظة ـ ذات مرة عن اينشتاين، أن أحد جوانب نبوغه هو عجزه عن فهم الأمور الواضحة. لقد كان اليابانيون ـ على الجانب الآخر ـ يتمتعون بالقدرة على استخدام الأشياء الواضحة استخداماً جيداً، عندما شرعوا فى مكافحة الماء بالماء. فقد ابتكروا طريقة، يستخدمون فيها الأكياس البلاستيكية المملوءة بالماء، ويكديسونها فى سدود على ضفاف نهر، تغمره الفيضانات.

إن البدائل الخلاقة تظهر بطرق غريبة إلى حد ما، ولكنها واضحة. وفيما يلى موقف، استخدم فيه اتحاد عمال، على دراية كبيرة للغاية باتجاهات أعضائه المحتملين، واتجاهات الأعضاء لضمان أنه سيفوز، باعتباره وكيلاً فى التفاوض، عن شركة «كونسلييدتيد سيجار» فى بورتريكو، ولم تكن الشركة منظمة، وتقدم الاتحاد بطلب إجراء انتخابات فى الشركة.

وقبل إجراء الانتخابات.. استخدم الاتحاد السحر ـ بشكل بارع ـ للدعاية بين العمال. وقال العرافون إن أى شخص يدلى بصوته ضد الاتحاد سيصيب المرض عائلته، وقد سلمت رسالة بهذا المعنى إلى كل عامل شخصياً. والعلامة التى قال المنجمون إنها ستكون إمارة للعمال، هى أن المطر سيهطل يوم الانتخابات، ويستمر ساعات قبل بدء التصويت. ورأت الشركة ـ التى كانت على وشك خسارة الانتخابات ـ أنها تعرضت للخديعة، ورفعت

دعوى أمام المجلس القومى لعلاقات العمل. ولسوء الحظ.. وجدت حكومة بورتريكو أن هذه القضية معقدة، وتسبب قلقاً، وأرادت تسويتها بسرعة. ولذلك فإنه عندما قال المجلس القومى لعلاقات العمل أن مناخ الانتخابات كان مقبولاً، فقد أنهى هذا الحكم الأمر.

البدائل الخلاقة

من الممكن استخدام البدائل الخلاقة، طوال أى عملية تفاوض بين الإدارة واتحاد العمال. وربما تكون هذه البدائل عبارة عن توليفات مختلفة من الأساليب الجديدة والحديثة أو القديمة والواضحة، التى من الممكن أن تتم بشكل بناء؛ لتؤدى إلى تحسين الظروف. ولندرس الآن بعض هذه الأساليب الخلاقة:

أولاً: استخدم التفاوض المستمر طوال اليوم والعام، وأتح الفرصة للأزمات، كى تتحول إلى أزمات صغيرة ،عن طريق الحفاظ على المفاوضات مفتوحة وجارية.

ثانياً: استخدم اللجان الفرعية المنبثقة عن لجنة التفاوض فى تجزئة الأزمات، وأرسل لجنة فرعية لبحث الموضوعات محل الخلاف.

ثالثاً: عندما تشعر باحتمال وجود أزمة، مارس وساطة ماقبل نشوب الأزمة؛ بحيث تبدأ من بداية المفاوضات، وتمضى معها حتى النهاية.

رابعاً: كما ذكرنا فى الفصل الخاص بالإستراتيجية والتكنيكات.. فإنه وفقاً لإستراتيجية المشاركة، يعتبر التفاوض الجماعى وسيلة جديدة، أصبحت معروفة كنتيجة لإضراب صحيفه.. سان فرانسيسكو؛ فقد اجتمع الناشر وجميع اتحادات العمال سوياً فى وقت واحد. ويجرى ـ وفقا لهذه الوسيلة ـ بحث كل عقد عمل على حدة، ولكن مع حضور جميع اتحادات العمال وصاحب العمل، خلال التفاوض على كل عقد. وتحتفظ الاتحادات باستقلال ذاتى ـ كل عن الآخر ـ ولايسمح لصاحب العمل إلا ببحث عقد واحد فى المرة الواحدة. وتستطيع أن تحدد أن ماقاله صاحب العمل، لابد أن يكون منسقاً ويطرح على جميع الاتحادات.

خامساً: وخلال بحث أحد العقود.. فإنه من الممكن اتخاذ قرار بالتفاوض حول الجوانب غير الاقتصادية، على أساس فردى. وأنه إذا لم يتم تسويتها.. ففى الإمكان إحالتها للتحكيم الإلزامى.

سادساً: من أجل الحث على سرعة التصديق على الاتفاقات.. تستطيع أطراف الاتفاق على ألا تكون للقضايا المبحوثة أثر رجعى. وهذا يشجع على الإسراع بالإنجاز؛ لأنه فى حالة تأخر الاتحاد فى التصديق.. فإن العقد سيكون بأثر رجعى، حتى موعد التصديق فقط.

سابعاً: فى النشاط الفندقى بنيويورك، يسرى العقد لفترة طويلة، ربما لثلاث أو أربع سنوات. ويعد الأجر وساعات العمل الجزء الوحيد، الذى من الممكن طرحه من جديد، على أن يكون ذلك أمام رئيس محايد. وعلى الرغم من أنه يمكن إعادة النظر فى الأجور، وساعات العمل ـ طوال فترة سريان العقد ـ فإن هذه الوسيلة تقضى على عديد من القضايا الجانبية، التى من شأنها إثارة مشاكل للصناعة. وهذه الوسيلة قيمة بالنسبة للصناعات، التى تتعامل مع منتجات قابلة للتلف. ومن أمثلة هذه المنتجات: مقاعد شركات الطيران، ومقاعد المسرح، وغرف الفنادق. فما إن تقلع طائرة بمقعد شاغر، أو يبدأ عرض مسرحى بمقعد خال، وما إن يمر يوم على فندق وبه غرفه غير مشغولة.. فإن هذه تكون نهاية المنتج. ولابد أن يدرك العاملون فى مجال الصناعات المتعلقة بالمنتجات القابلة للتلف ـ سواء الاداريين أو اتحاد العمال ـ ذلك.

ثامناً: لتشجيع التوصل لاتفاق سريع.. فهناك وسيلة يطلق عليها التأثير المسبق، وهى الوسيله العكسية للأثر الرجعى. فعندما يتم الاتفاق على موضوع، محل نزاع بين صاحب العمل والموظف، فإنه عند موعد التصديق على الاتفاق، يبدأ سريان الشرط الجديد، ويتم ذلك قبيل فترة طويلة من تطبيق جميع الشروط الأخرى.

تاسعاً: عندما يتركز التفاوض ويجرى على مستوى عال، وعندما لاتكون الاتحادات المحلية ملزمة بتحديد كيفية توزيع الطرود أو محتوياتها.. فإنه يسمح لها بقبول الخيارات

الفردية، فمثلاً.. ربما يفضل الأعضاء الجنوبيون أن يأخذوا إجازة فى يوم ذكرى الاتحادى (الموافق ٣٠ مايو)، وليس فى اليوم الذى يوافق عيد ميلاد لينكولن. وهذه الطريقة تشجع الاستقلال الذاتى، ومايستتبعه من إسهام العامل.

قارن التفاوض الخلاق (ذا البدائل المختلفة) مع ذلك النوع من التفاوض الذى تجسده جنرال موتورز؛ فقده تبنت شركة «جنرال موتورز» ـ حسبما يقال ـ أسلوب «خذه أو اتركه»، والذى مالبث أن أصبح معروفا باسم «بولوارزيم». وفى الوقت نفسه الذى اتبعت فيه «جنرال موتورز» أسلوب الـ «بولوازيم»، تردد أنها تجرى اتصالات بالعاملين فى اطار برنامج، استهدف إضعاف اتحاد العمال. وكانت سياسة «جنرال موتورز» التفاوضية بسيطة. ففى بداية المحادثات، كانت تطرح عرضاً واحداً، يضع فى الاعتبار كافة العوامل، التى تتجه للتسوية النهائية، وقد تكون مستعدة لتعديل الشروط أثناء التفاوض، ولكنها لاتتجاوزها. وعلى الرغم من أن المجلس القومى لعلاقات العمل، قد أعرب ـ فى عام ١٩٦٤ـ عن اعتقاده بأن جنرال موتورز لم تتفاوض بنية خالصة فى المفاوضات عام ١٩٦٠.. فإن الشركة قد شجعت باستمرارها فى هـذه الوسيلة، ١٣ اتحاداً للتكاتف للقيام بإضراب عـام ١٩٦٩ ـ ١٩٧٠.

وأسلوب «بولوارزيم»، وهو السخط التفاوضى لجنرال موتورز، ينسب إلى ليمويل ر. بولوير، الرئيس السابق لعلاقات العمل بالشركة. ومن المفترض أن هذا الأسلوب يقوم على مفهوم، مؤداه أن الإدارة تفكر جيداً فى قوانين الضمير والعدالة والقانون غير الموضوعة، ثم تطرح عرضاً مبكراً، تعتبره عادلاً للعمال والمساهمين والشركة. والحقيقة المهمة هى أن قضية البولوارزيم لم تناقش فى المحكمة العليا الأمريكية، ولم يعارض اتحادات العمال أسلوب البولوارزيم، الذى استخدمته «جنرال موتورز» فى التفاوض عام ١٩٦٣. أما المهم هو تكرار شركة جنرال موتورز لوسيلة واحدة فى موقف تفاوضى مستمر، لم يستفد بعديد من البدائل الخلاقة الممكنة، وابتكار الحلول المحتملة، التى يحقق بها الجانبان نجاحاً، ويشعران أن كليهما قد خرج بشئ ما من التفاوض.

علاقات العمل والإتصال

إن أحد واجبات المدير هو الحفاظ على اتصال ناجح ومفتوح مع العمال، وأن يستخدم عديداً من الأشخاص الآخرين لمساعدته فى أداء هذه المهمة، مثل: رؤساء العمال وأى شخص آخر على إتصال بهم، ومن الممكن أن يوضع هذا الإجراء فى إطار إستراتيجية المشاركة. وفى كثير من الحالات.. لايتم توعية العمال بالجهة التى تمول المنافع المختلفة، التى يحصلون عليها فى خلال صناديق الزمالة ومشروعات التقاعد والتأمينات ..إلى آخره. وقد تأتى بعض المنافع من الاتحاد وغيرها من الحكومة، ولكن العامل هو الذى يمول معظمها. وقد تم إنشاء شركة استشارية تقدم لأصحاب العمل الخدمات التالية: تجرى الشركة مقابلات مع كل عامل، وتضع له برنامجاً لتخطيط المبانى بالكمبيوتر، كى يستخدمه بنفسه. ويعد العاملون فى الشركة خبراء فى مجالات الصناديق المشتركة، وتخطيط المنشآت، والتأمين الصحى، والتأمين على الحياة. ويناقش العامل مع ــ مصمم المنشآت ــ استثماراته ومدخراته ومنزله، علاوة على الفوائد التى تتدفق من وظيفته، وعندئذ.. يتمكن العامل من تخطيط مستقبله الاقتصادى بجميع جوانبه. ومن الممكن تعريف العامل بالجهة، التى تمول معظم منافعه من الوظيفة. ويسهل الحصول على رؤية اقتصادية أوسع تحقيق الرضا الوظيفى، ويجعل العاملين أقل عرضة لتغيير الوظيفة.

وهناك نوع مختلف تماماً من الاتصال، الذى قد يكون ضرورياً فى سير المفاوضات بين العمال والإدارة، يشمل الاستعداد لاحتمال القيام بإضراب. وهنا تستطيع الشركة القيام بأشياء معينة، تمثل إشارات مباشرة تعكس قوتها فى مواجهة الإضراب. ويجب على الشركات أن تعد نفسها لتشغيل المصنع بعاملين آخرين أو بالموظفين الإداريين، وتبدأ فى إعداد قوائم جرد، ووضع استعدادات لتحويل الإنتاج، ومحاولة تأمين الموارد المالية التى ستمكنها من الصمود لأى إضراب. وعلى الجانب الآخر.. قد يقوم اتحاد العمال ــ استعداداً لبدء إضراب بإصدار الأوامر ــ بإعداد لافتات، وتسريب المعلومات ــ عمداً إلى الصحافة ــ عن الصعوبات والمشكلات القائمة، وربما يصبح العمال أكثر عنفا فى

مشاعرهم، كما أنهم يضعون ترتيبات لجمع الأموال؛ لتمويل الإضراب من الاتحاد الوطنى أو مصدر آخر.

تغيير المستويات فى علاقات العمل

فى مفاوضات العمل.. من السهل لجانب وآخر تغيير المستويات، إذا تم إدراك مختلف عناصر المستويات المختلفة، لنأخذ شركة من الشركات وعلى سبيل المثال: ربما تكون إدارتها العليا مهتمة بالمبادئ والمال، وتهتم الإدارة المركزية بالسياسات واللوائح والإجراءات القانونية بينما تهتم الادارة ـ على مستوى المصنع والشركة ـ بالانسجام من إدارة العمل.

والآن.. لنبحث وضع اتحاد العمال؛ حيث يكون عامة العمال أكثر اهتماماً ببذل جهود؛ للحصول على أجور أعلى من إهتمام قيادة الاتحاد. كما تعد قضايا التوظيف وقواعد العمل والقوانين التأديبية من اهتمامات عامة العمال. وكذلك تهتم قيادة الاتحاد ـ على المستوى ـ المتوسط بالمساواة بين الأعضاء، حتى فى المصانع المختلفة فى مجالات متباعدة. ويهتم مسئولو القيادةعلى هذا المستوى ـ بالسمة العامة، واللوائح، والسياسة، والصورة العامة، وحجم العضوية. وربما تركز القيادة القومية للاتحاد اهتمامها ـ فى الجانب الآخر ـ على هيكل الأجور القومى. وإدراك ذلك فى المفاوضات يسمح لك ـ فى أوقات معينة ـ بتغيير المستوى، واستخدام الضغط على المنطقه الأكثر تلاؤماً لذلك.

وعلاوة على ذلك.. هناك اختلاف فى مصالح مختلف الأشخاص فى حالة القيام بإضراب. أولا: قد يكون كبار مسئولى الاتحاد عرضة للانتقاد فى حالة فشل الإضراب، ويتسم هؤلاء بأنهم أقل استعداداً للمغامرة بمصير الإضراب، ثانيا: قد لايكون هناك ميل لأن يشترك ممول الإضراب فيه، وهناك مستويات فى المعلومات. ومن الممكن أن ينظر مختلف الأشخاص ـ المسيطرين على إضراب ما ـ إلى الموقف فقط فى زاوية المعلومات المتاحة لهم، على أساس خبرتهم وجدة الموقف.

فيما يلى أمثلة محددة لتغيير المستويات فى علاقات العمل، فبدلاً من القيام بإضراب

فى أحد المطاعم.. قرر بعض أعضاء اتحاد العمال أن يدخلوا المطعم قبيل ساعة الغذاء، وأن يطلبوا قهوة ثم يجلسوا. وهناك طريقة أخرى لتغيير المستويات هى الخروج عن نطاق العلاقة بين العمال والإدارة. وبدلاً من القيام بإضراب.. يتم رفع دعوى أمام المجلس القومى لعلاقات العمل أو المحاكم. أما الطريقة الثالثة.. فإنها تقضى بأن يوزع الاتحاد صحيفة، ينشرها على العاملين بالإدارة؛ للتأثير على أسلوب تصرفهم.

تشكيل المراحل فى علاقات العمل

١ ـ مرحلة الإنشاء والتكوين:

من الممكن وصف ردود فعل الإدارة خلال مرحلة التنظيم بأنها قلقة ومرتبكة؛ فالإدارة غير ميالة إلى السماح للاتحاد بمشاركة الإدارة فى نطاق اختصاصها، أو فى عمليات توزيع أى من مكافآت العمل الأخرى. وتجد الإدارة أنه من الصعب أن تصدق أن العمال ـ الذين فعلت الكثير من أجلهم ـ قد تحولوا للوقوف ضدها الآن. وبعض الإدارات لا تتخذ سوى أقل إجراء قانونى، وهو الجلوس للتفاوض والاستماع فقط لزعماء الاتحاد، ثم يتخذون قرارات تعسفية، متوقعين أن الاتحاد سيتصرف على أساسها.

وتتصف ردود فعل الاتحاد ـ خلال هذه المرحلة ـ بأنها طفولية حمقاء، وتركز بعض أنشطته على مجرد تكبير المؤسسة أقصى حجم من الأضرار، دونما حصول أى من الأعضاء، أو الاتحاد على مكسب نتيجة لذلك.

٢ ـ مرحلة التطوير:

يتم خلال هذه المرحلة تصنيف الخلافات، ويبحث كل فرد فى سبب المشاكل، غير أن الاتحاد والإدارة يعلمان ـ بدرجة تزيد أو تقل ـ أنهما سيضطران لاتفاق سوياً، ويصبح العقد أهم وثيقة على الإطلاق، وقد يقع أحياناً فى مئات الصفحات. وتحاول الإدارة دعم حقوقها، ويجرى استغلال شروطها المختلفة لاحتواء الاتحاد. أما الاتحاد فيسعى لتوسيع نطاق قوته التفاوضية، وكلاهما يحاول الحد من حرية تصرف الطرف الآخر، فى التعامل مع مشاكل العمل.

ويشعر كثيرون ــ فى هذه المرحلة ــ أن حلول المشاكل بين الإدارة والعمال تكمن فى تفسير حرفى للعقود، ولايعبأون بحقيقة أن العلاقات بين الأطراف أسمى دائماً من الاتفاق. غير أنه ــ من سوء الحظ ــ عندما تنشأ مشكلات، تتعلق بحقوق الأطراف فى هذه المرحلة (مرحلة التطور).. فإن الكلمات المكتوبة على الورق، تكون أكثر أهمية من استمرار العلاقة، ولابد أن يخضع روح الاتفاق للسيطرة. وعندما تقام علاقة مرضية.. فإن العقد المكتوب لايعد وكونه ثانوياً؛ إذ إنه لم يوجد إلا لتلافى ضعف الذاكرة والحيلولة دون حدوث أى لبس آخر. وقد رأيت عقدا واحداً معمولاً به فى ٢٠ متجراً، وقد استطاع أصحاب ١٩ متجراً منها التعايش معها، غير أن صاحب المتجر العشرين كانت لديه مشكلات يومية متعلقة بتفسير العقد.

ومن المحتمل أن تسبق علاقات العمل الدبلوماسية محاولة مواصلة المفاوضات بعد التوصل لنتائج محدد لتوقيع عقد .. وكل مافى الأمر هو: كيف يتم ذلك؟، ورغم أن محامى العمال يأتون بمفردات واسعة للغة معينة، تتناول نزاعات العمل، ورغم استخدام هذه اللغة فى العقود.. فإن الطريقة التى تستخدمها الأطراف ــ بالتالى ــ تسمح لها بمواصلة التفاوض، وأحياناً تختم العقود بعبارات غامضة عمداً للسماح ببحث أى مشكلة بعد توقيع العقد. وإذا كانت لغة العقد غير غامضة.. فإن تصرفات الأطراف تؤدى إلى غموض.. فإن المحكمين والوسطاء سيخرجون عن نصوص العقد.

ومع استخدام هذا الأسلوب فى مفاوضات العمل.. فإنه ليس من الصعب رؤية كيفية استخدام مصادر الغموض بكل أنواعها ــ التى توجد فى الطبيعة المجردة للغتنا ــ فى الوصول لنتائج تكون غير متوقعة، عندما يتم توقيع العقد. وعندما يختلف الطرفان حول وجود معانى مختلفة لفقرة معينة.. فإنه يمكنك أن تطلب ــ من كل منهما ــ أن يقرأ الفقرة للطرف الآخر بصوت عال، وسوف تلاحظ أن نغمات الكلام تختلف حسب المعنى، الذى يرغبه كل طرف.

٣ ـ مرحلة التوحد:

إن السؤال الآن يصبح: كيف تستطيع الإدارة والعمال تطبيق هذا الأسلوب وهذه العلاقة. ولاتصبح التعبيرات المحددة هى الأمور المهمة، فالطبيعة العامة للعلاقة هى المهمة الآن. وتتغير هذه الطبيعة من اختبار القوة إلى اختيار الحيز المتفق عليه، والذى يستطيع فيه الجانبان التفاهم والتعاون مع بعضها. ويبدأ الجانبان التفكير فى وضع العلاقات، وفى توازن بين مختلف المحدّدات، كما يختاران التصرف على أساس مايمكنهما الوصول إليه، وإمكانية ممارسة تأثير أفضل على الموقف.

وحتى فى المرحلة الأخيرة.. فإنه هناك آثاراً للمراحل الأخرى، وأن فهم هذه العلاقات والمراحل المختلفة يتيح للأطراف انتهاج إستراتيجيات تفاوضية مناسبة لكل مرحلة. وعلى سبيل المثال.. هناك عديد من أشكال ردود الإدارة. وسيؤدى الرد العدوانى إلى نزاع مستمر. أما الرد الاسترضائى الهادئ.. فإنه يسهل الأمور كثيراً، والنوع الثالث هو الرد الصارم ولكنه عادل، وهو ادراك اهتمام اتحاد العمال بتلبية احتياجات العمال، عن طريق التفاوض الجماعى وكذلك احتياجات الإدارة. ولنسمح لأنفسنا بأن نأمل بألا تهتم الإدارة واتحادات العمال فى المستقبل بالمشكلات فقط، بل تهتم بنفس القدر أيضاً بالأهداف التى يمكن تحقيقها بصورة مشتركة.

تطبيقات الفصل السادس عشر

١ ـ استخدم نظرية الحاجة للتفاوض، والإستراتيجية والأسئلة فى وضع تصور مسبق على كيفية تعاملك مع مفاوضات، تجرى بين الإدارة والعمال.

٢ ـ فكر فى طرح بدائل خلاقة إضافية، فى التفاوض بين الإدارة واتحاد العمال؟

٣ ـ فى أى علاقات عمل تكون طرفاً فيها.. حدد مرحلة التشكيل مع ذكر الأسباب.

الفصل السابع عشر

القانون والدعاوى القضائية والتفاوض الفعال

الدعوى القضائية هي إحدى أدوات المحامى فى التفاوض، ولاتستخدم هذه الأداة عبثاً، بل يمكن استخدامها لاستمالة الطرف الآخر للتفاوض. وهناك عدة مراحل فى عملية التفاوض، يمكن إعتبارها فرصاً للاغراء على التفاوض، هى: التهديد برفع دعوى قضائية، والبدء فى الدعوى، والاستعداد للمحاكمة وأسلوب المحاكمة. وحتى عندما تتأهب هيئة المحكمة لنظر الدعوى.. فإن الوقت لايزال متاحاً للتفاوض. وفى بعض قضايا الخلافات الزوجية، يرفض الطرفان الشروع فى التفاوض، إلى أن تنتهى المحاكمة وتتخذ المحكمة قرارها. وطوال سير هذه الأحداث.. فإنه من المهم تجنب تعمد إثارة ردود فعل عاطفية غير ضرورية، وتحمل التصرفات الانفعالية نزعة للإغراء بردود فعل انفعالية انتقامية.

وهناك فى العادة فرصة ممتازة سابقة على الدعوى القضائية لبحث تسوية، غير أنه إذا كان المدعى عليه أو موكله أو شركة التأمين ـ التى يتعامل معها الخصم ـ مشهورة بصعوبة التفاوض معهم، فقد يتجاهل المحامى هذه الفرصة، ويشعر بأن هذا التكنيك سيظهر جديته للخصم. ثم يبدأ الخصم فى تعرف السمعة، التى يتمتع بها المحامى فى ممارسة الدعاوى القضائية، وقدرته على التحرى، ومواصلة تحرى جميع العوامل، التى توفر أركان القضية، وفى الوقت نفسه سيتحرى محامى الإدعاء عن سمعة الدفاع، ومحاميه، وشهود الجانبين. إن أفضل استعداد لتكون قادراً على التفاوض حول التسوية، هو إعداد القضية؛ لتكون جاهزة للنظر فيها أمام المحكمة.

إن الدعوى القضائية ليست سوى جزء من عملياتنا السلوكية. وبهذا الاعتبار.. فإن هناك أشياءً معينة، لابد أن توضع فى الاعتبار. فمثلاً.. يتغير كل شئ باستمرار، ولذلك لايستطيع المرء أبداً الخروج بالإجابة الأفضل، أو الإجابة الوحيدة. والوقت نفسه سيغير الإجابات وسير الدعوى القضائية والتوقعات، التى قد تكون لدى الفرد. وينبغى عليك إعادة التقييم باستمرار، والبحث عن معلومات جديدة، والدأب على إعادة التفكير فى المشكلة. ولتدرك أن فهمك للمشكلة يأتى من وجهة نظر واحدة، وأن كل شخص معنى بالأمر سيبحث المشكلة من وجهة نظر مختلفة، وليست موضوعية. وتؤخذ المشكلة من زاوية مختلفة، كما ستكون لها أهمية مغايرة لكل مشترك فيها. وبالإضافة إلى ذلك.. فإننا ندرك إدراكًا انتقائياً، ومثال ذلك عندم رفع سمسار دعوى مطالباً بعمولة فى صفقة عقارات، فقد أكد أنه تم إبرام الصفقة، وأن من حقه الحصول على عمولته. وعند سؤال كل الأشخاص الآخرين ـ الذين حضروا الاجتماع ـ تبين أن السمسار قد فهم بصورة انتقائية فقط العناصر التى كانت فى مصلحته؛ خاصة الأمور التى تشير إلى أن الصفقة قد تمت، واستبعد من إدراكاته أى شئ لايتفق مع فكرته المتصورة سلفاً بأن الصفقة مستمرة. وإذا كنت لاتظن أنك تدرك بشكل انتقائى، فحاول أن تتذكر مكان كل حرف ورقم على قرص التليفون.

تذكر : المعانى والقيم ليست مقياساً

تتباين المعانى والقيم المتضمنة من أى دعوى قضائية، وقد تكون القيمة لدى محام ما مختلفة تماماً عن القيمة لدى محام آخر. وربما يكون لكل منهما مفهومه الخاص فيما يتصل بمعنى التسوية الجيدة. وقد تختلف الرؤى إلى أبعد الحدود فى هذا السياق. ويمكن أن تتمتع القضية بأهمية بالغة لدى المدعى، أو بأهمية قليلة أو معدومة لدى الدفاع.

وسيضع كل فرد ـ باعتباره بشراً ـ تقديراته وافتراضاته الخاصة، والافتراضات هى الأسس التى نبنى عليها مشاكلنا. حاول ـ بكل مافى وسعك ـ أن تحدد بوعى الافتراضات التى تضعها بشأن المشكلة. وقبل البدء فى دعوى قضائية: هل تفترض أن

الخصم لايمكنه الذهاب إلى المحكمة؟ وهل تفترض أن الاعلان عن القضية سيكون ضاراً به؟ أو بك أنت نفسك؟ وماهى الافتراضات التى تضعها؟ وهل لها أساس فى الواقع؟ إن الطريقة الوحيدة للإجابة عن هذه الأسئلة، هى محاولة مراجعة هذه الافتراضات على العالم الخارجى الحقيقى، ومن الممكن إجراء ذلك بالتصرفات. فكر من جديد إلى أى مدى تنطبق افتراضاتك على إدراكاتك، والأشياء التى يمكنك رؤيتها وتعلمها وشمها وتذوقها والشعور بها، وهل يمكن العمل بهذه الافتراضات والاعتماد عليها؟ وإذا لم يكن ذلك ممكناً، أعد تحديد افتراضاتك لتغييرها وفقاً للحقائق، ولخبراتك. وتشبه افتراضاتنا ـ إلى حد ما ـ الفروض العملية غير المؤكدة التى يضعها العالم، وتظل مفيدة إلى أن تثبت صحتها أو خطأها. وينبغى أن تكون مستعداً لتغيير افتراضاتك، كما يتعين على العالم أن يغير فروضه العملية.

تغيير المستويات

كما ناقشنا فى الإستراتيجية والتكنيكات، فإننا نميل إلى تقسيم العالم إلى مستويات. ومن الممكن أن تكون لكل مشكلة مظاهر مختلفة تماماً على مستويات مختلفة تقريباً، مثل أوجه يانوس[1].. فعند أحد المستويات يبتسم ويكون واضحاً، وعند مستوى آخر يكون عبوساً غامضا، فقط انظروا إليه من مستوى مختلف. وفى عديد من المرات، أثناء التفاوض مع مسئولى الحكومة على مستوى محلى، لايفعل المحامون سوى ضرب رؤوسهم فى حائط، غير أنهم عندما يحولون المشكلة إلى مستوى الدولة، ويتحدثون إلى الأشخاص الذين يحملون وجهات نظر أوسع، ويتسمون بأنهم أكثر مهارة فى أسلوبهم تجاه المفاوضات.. فإن المحامين يتمكنون من حل المشكلة فى وقت قصير ـ وتستطيع حل مشكله قانونية بتغيير المستويات إلى مثيلاتها، الأكثر عمومية والأكثر أهمية. وربما تشعر بأن الدعوى القضائية لايمكن التفاوض بشأنها، وقد يكون كل مافى الأمر أنك وضعتها فى سياق، جعلها أقل قابلية للحل، ومن ثم حاول أن تضعها فى علاقة مختلفة، كليةً

(١) إله رومانى، موكل بالأبواب والبدايات والنهايات، وذو وجهين أمامى وخلفى.

عن العلاقة التى قد تعتبرها سياقًا طبيعيًا لها. ومثال ذلك: يوضح عضو فى إدارة شركة كبرى للغاية، أن الإدارة لم تكن مهتمة بتنفيذ معظم البنود القانونية فى تعاقدها. وفى حالة وجود مشكلة مع عميل جيد.. فإنها تحل هذه المشكلة دون مراعاة للحقوق أو المسئوليات القانونية، وقد رفع أحد المحامين دعوى قضائية ضد هذه الشركة، طالباً مبلغاً ضخماً، مقابل الأضرار الناجمة عن عيوب مزعومة فى المواد. وعندما غير سياق الأسلوب من التقاضى الصرف إلى الاتصال بإدارة العلاقات لدى العميل، أخذت المشكلة أهمية جديدة، وتم على الفور حلها كمسألة تجارية.

وفى كثير من الأوقات، عندما لاتستسلم مشكلة للحل.. فإن السبب فى ذلك أننا نحاول حلها بطريقة التسرع الضار. ولكننا إذا حللنا المشكلة، ونظرنا إلى عناصرها.. فقد يتم حل بعض العناصر على حدة، وقد تصبح العناصر الأخرى التى لم تحل غير ذات أهمية. وهذا يمكن أن يؤدى إلى حل المشكلة القانونية برمتها.

ويتبنى عديد من الأشخاص ـ أثناء إستشارة المحامين ـ الموقف المطلق تقريبا، الذى يرى أن أسلوبهم أو رؤيتهم للوضع صحيحة. ويهدركثير من هؤلاء العملاء وقتاً كبيراً مع محاميهم، محاولين إقناعه بأنهم على صواب، ويتملكهم شعور بأنهم إذا استطاعوا إقناع المحامى.. فسوف يكون لديه الباعث الضرورى للدفاع، أو متابعة إجراءات قضاياهم بالصورة الملائمة. ويتصور العملاء أن وجهة نظرهم ـ التى قد تكون محدودة للغاية فى حقيقة ـ موضوعة فى كل شئ يرونه. وهذا قصور نفسى بشرى طبيعى، ولكن إدراك هذا القصور يمكن أن يجعل العقل متفتحاً، ويثرى أسلوب حياة الفرد. ويبدأ الناس فى توسيع أفقهم، عندما يدركون أنهم مستعدون لتفسير وجهة نظرهم فى كل شئ يقدمون على الاتصال به، ويمكن اعتبار ذلك مثالاً للرؤية التى تشبع الذات.

إن رجل الأعمال الذى يبرر كل شئ يفعله، بمقولة «العمل هو العمل» (Business is Business)، يتوقع فى المقابل ما هو مستعد لتقديمه. ومن ثم فهو يتفاوض مع الآخرين من منطلق افتراضاته المسبقة، وبمعنى آخر فهو يتفاوض من منطلق عينيه المتحيزيتن، لما يراه من توقعات مسبقة.

التحـرى

يعد التحرى وجمع الحقائق جانباً مهماً للغاية من جوانب التعامل مع دعوى قضائية. ماهى المعلومات المتاحة؟ ومن الأفضل أن تكون المعلومات على مستوى التجربة قدر الإمكان، وألا تقوم على مايعتقده شخص تجاه ما حدث، بل تقوم على ما يراه أو يسمعه أو يجربه الشخص المعنى بالفعل. ويستطيع المرء الحصول على شهود، أبعد مايكونون عن الخبرات الفعلية، ولذلك.. لايمكن استخدام بعضهم كشهود، لأنهم سينتهكون قواعد الدليل القانونى. وفى عملية التحرى.. لابد أن تذهب إلى المصدر، وتصل إلى التجربة قدر الاستطاعة. وبدلا من الاعتماد على ماقد ينقله زميل لك عن الشاهد، تحدث إلى الشاهد مباشرة. وبدلا من الاعتماد على الرسوم البيانية أو الصور الفوتوغرافية لمسرح الحدث، قم بزيارة المكان. ولابد أن يقرر كل منا مسألة حجم المعلومات، التى يحتاجها للعمل تجاه حل ما. وتذكر أن حقيقة ما قد تحدد فحسب الموقف، الذى نكف فيه عن التحدى: ماهى المعلومات التى من الممكن أن تكون عرضية أو غير ذات أهمية؟ إن هذا يتحدد من خلال مرشحات لدى الفرد، وهى: الافتراضات، والأحكام المسبقة، والخبرات السابقة. كما إن إدراك هذه الحدود وقد يسمح للشخص بأن يفتح عقله بدرجة أكبر للمعلومات، التى قد يتعرض لها، وبأن يراها من وجهات نظر مختلفة وبتقدير أكبر.

إن أى مشكلة تميل لأن تأخذ شكلاً أو بناءً معيناً فى إطار مفاهيم الفرد. ويمكن أن يكون من المفيد ـ بدرجة بالغة ـ أن تتمتع بالقدرة على ربط مشكلة بتفسير بنائى مختلف تماماً. وعلى سبيل المثال.. فإن المشكلة الكيميائية عندما تنخفض إلى صيغة.. فإنها قد تستسلم لحلول مختلفة، والمشكله البيولوجية عندما تتحول إلى مصطلحات رياضية فإنها قد تخضع لصيغة مختلفة. ولذلك عليك أن تضع رسماً بيانياً للمشكلة بطريقة مختلفة تماماً، فقد يعطيك ذلك رؤى نافذة جديدة.

إن أى دعوى قضائية ـ كخبرة حياتية ـ هى حالة فريدة، ولن تتكرر مطلقا. وإذا أدركت ذلك.. فمن الممكن النظر إلى كل جانب فى القضية على أنه فريد، وربما يعلم

المرء القانون المختص بالموقف، غير أنه لابد من إجراء بحث لهذه المشكلة بصفة خاصة. وتذكر: مالذى تبحث عنه؟ هل تبحث عن إجابة قانونية؟ هل تبحث عن حل ما؟ هل تبحث عن حل وحيد؟ ربما تكون هناك عدة حلول. جرب واحداً، اثنين أو أكثر فربما تستخدم الحل الملائم، وقد يكون الحل اقتنعت من قبل هو الحل «الأفضل». ومن الممكن أن تضطر ـ لمجرد مرور الوقت فحسب ـ إلى إهماله والاعتماد على حل آخر بديل، ربما كان لديك من قبل استعداد لتجاهله.

تطبيقات الفصل السابع عشر

١ ـ استخدم نظرية الحاجة فى التفاوض، والإستراتيجية، والأسئلة فى وضع تصور مسبق لكيفية سعيك لحل لدعوى قضائية.

٢ ـ حدد متى ستكون الدعوى القضائية ضرورة، فى مقابل نصيحة بالتفاوض.

النجـــاح

وختاماً، فإن دراستنا لفن التفاوض قد تضمنت دراسة فلسفة وسيكولوجية التفاوض، والاستعداد اللازم مسبقاً. وقد درسنا السلوك البشرى فى كل من علاقته بالتفاوض وارتباطه بالحاجات الإنسانية الأساسية، كما ابتكرنا نظرية الحاجة للتفاوض، وأنواع تطبيقها على مختلف أشكال الحاجات،وطرق تعرُّف هذه الحاجات، وتوجيه الأسئلة، والمناخ الملائم، وأخيراً التخطيط المناسب للإستراتيجية.

إن التفاوض هو أداة للسلوك البشرى، وهو أداة يستطيع أى شخص استخدامها بفاعلية. وقد حاولت تجنب صياغتها فى صورة أداة متخصصة، لاتلائم إلا استخدام المحترفين، وسعيت إلى إعطاء مجال التفاوض أشكالاً جديدة، لها علاقة ارتباطية بأشكال الأنشطة الإنسانية الأخرى.

ويجب على المفاوض الناجح الجمع بين يقظة وسرعة المبارز المحنك، وبين حساسية الفنان، ولابد أن يراقب خصمه ـ عبر مائدة التفاوض ـ بعيون المبارز الحريصة، وأن يكون دائماً فى حالة استعداد لتحديد أى ثغرة من الدفاع، وأى تحول فى الإستراتيجية. وأن يكون على أهبة الإستعداد لإنتهاز أقل فرصة. من ناحية أخرى.. لابد أن يكون المفاوض ـ أيضاً ـ ذلك الفنان الحساس، ذا الإدراك الحاد لأبسط اختلافات فى طبيعة الحالة المزاجية، أودوافع منافسه وفى اللحظة الصائبة.. ينبغى أن يكون المفاوض قادراً على أن يختار ـ من

لوحة ألوانه ـ التوليفة الصحيحة تماماً من الظلال والألوان الخفيفة، التى تؤدى إلى التفوق والسيادة. والنجاح فى التفاوض ـ إلى جانب التدريب الكافى ـ هو بصورة أساسية مسألة حساسية، وتوقيت صحيح.

وأخيراً.. سيكون لدى المفاوض الناضج فيهم للنموذج التعاونى، وسيحاول أن يصل إلى اتفاقات من خلال التفاوض، وعليه أن يتذكر أنه فى التفاوض الناجح كل فرد يكسب.

وإذا كان الأمر كذلك.. فلماذا نتعارك ونتناحر، بينما نستطيع أن نصل للتفاهم من خلال التفاوض؟

تطبيقات الفصل الثامن عشر

١ ـ ماهى نظرتك إلى أهدافك الحالية قصيرة المدى فى التفاوض، وأهدافك طويلة المدى فى الحياة؟

٢ ـ هل هناك أى شئ مفيد فى عملية التفاوض البشرية التعاونية، يمكن أن يساعدك فى تحقيق هذه الأهداف؟

ملحق : أمثلة توضيحية حية

تشير هذه الأمثلة التوضيحية إلى الرسم التوضيحى الرابع فى صفحة (١٣٤).

الأمثلة التوضيحية التالية وعددها ١٢٦ مثالاً، تمنحك دليلاً مرشداً لاستخدامه فى المستقبل لرؤية البدائل. وفى أى تفاوض يجرى فى المستقبل.. فإنه من المستحسن الرجوع إلى المصفوفة (ص١٣٤)، والنظر فيها باهتمام من الحاجة رقم «١» إلى الحاجة رقم «٧»، وأشكال التطبيق من «١» إلى «٦»، ومن مستوى التطبيق « أ » إلى مستوى التطبيق «جـ» من أجل استشارة التفكير فى بديل فعال محتمل. وبعد أن تفعل ذلك، تحقق مما توصلت إليه، مقارنةً بالمثال التوضيحى الحى، لترى ماإذا كان هو الذى توقعته تماماً أو ما إذا كان لايزال من الممكن أن تجد بدائل أخرى.

وفى عدد من الحالات.. ربما تجد أمثلة بصورة مباشرة على المفاوضات التى أجريتها فى الماضى، أو تجريها، أو ستجريها فى المستقبل.

ويمكنك الاستفادة من هذه التطبيقات من وجهة نظر المفاوض، و / أو وجهة نظر المفاوض المعارض. ونظراً لأنك قد تجد نفسك فى أى جانب من أمثلة التفاوض التوضيحية التالية، فقد استخدم (المؤلف)، كلمة «معارض» لوصف الطرف الآخر، وليس كلمة «الخصم»، التى قد تحمل دلالة معاكسة أو عدائية.

ولكن لايجب أن ننسى التأكيد على فلسفة نجاح التفاوض، وهى.. كل شخص يفـوز.

١ ـ التوازن البدنى – الحاجات الإنسانية

١ ـ مفاوض يعمل من أجل الحاجات الإنسانية للمفاوض المعارض.

* **التفاوض بين الأشخاص:** قصة (معارض) يحاول الانتحار، ويجرى إقناعه بالحفاظ على حياته، هى مثال للفرد (المفاوض) الذى يعمل من أجل الحاجات الانسانية لشخص آخر. وموضوع التفاوض هو إنقاذ حياة إنسان، وسيمارس المفاوض سلسلة التكنيكات، فى محاولة لإقناع الشخص الآخر بأن حياته جديرة بالحفاظ عليها.

* **التفاوض بين المنظمات:** إن الإضرابات الدورية لصحيفة نيويورك سيتى، فى الستينات، تعد مثالاً للفقراء الذين يعملون سويا، وكان أعضاء اتحاد الناشرين يوقفون نشر صحفهم، عندما يضرب أى عضو آخر. وفى عام ١٩٦٥ أضربت صحيفة نيويورك تايمز (المعارض) وتوقفت ست صحف يومية أخرى (المفاوضون) عن الصدور. وكانت التايمز التى تتجاوز إعلاناتها ـ أى صحيفة أخرى ـ المنافس الاقتصادى الرئيسى للأعضاء الآخرين. غير أن الصحف الأخرى مارست ضغوطا اقتصادية هائلة ـ عن طريق الإغلاق إلى جانب التايمز ـ للتأثير على زعماء الاتحاد، والمتأثرين الآخرين بالإضراب. وكانت الضغوط المالية التى تحملوها ـ هم أيضاً ـ هائلة، واضطرت عدة صحف ـ بعد ذلك ـ للانسحاب من الاتحاد، واندمجت مع بعضها فى النهاية، بدلاً من مواجهة مخاطر الفشل. وبالطبع.. فإن تجاوزات الاتحاد قد أدت ـ كما أشرنا فى الفصل الثانى ـ إلى وقف نهائى للصحف.

* **التفاوض بين الدول:** كثيراً ماتستخدم الدول أسلوب تشجيع دولة وليدة على أن تثبت وجودها، ثم تمنحها الاعتراف الدبلوماسى. وقد حدث مثال لاستخدام هذه المناورة خلال الثورة الأمريكية. وفى عام ١٧٦٣ ـ فى نهاية حرب السنوات السبع ـ خسرت فرنسا معظم إمبراطوريتها الاستعمارية أمام بريطانيا العظمى، ولذلك.. فإن ثورة المستعمرات الأمريكية البريطانية فى عام ١٧٧٥، بدت لفرنسا كفرصة من السماء لإضعاف إنجلترا.

وأسس پيرردى بومارشيه ـ الذى لاتزال روايتاه الكوميديتان: حلاق أشبيلية، وزواج

فيجارو، عملين أو براليين شهيرين ـ شركة وهمية بمساعدة سرية من الحكومة الفرنسية، وكانت الشركة تمرر الأموال والمعونات الفرنسية إلى المستعمرات الأمريكية. ولكن فرنسا (المفاوض) لم تكن تقم بكل ذلك حباً فى الغير، فقد كانت إستراتيجيتها هى الإبقاء على ضغط مستمر مطرد على المستعمرات (المعارض)، لتنفصل تماما عن إنجلترا. وقد عارض عديد من سكان المستعمرات اتخاذ هذا الإجراء، رغم حقيقة أن القضية الوطنية بدت ميئوساً منها دون المعونات الرسمية الفرنسية. ورغم ذلك فقد صدر إعلان الاستقلال فى نهاية المطاف من عام ١٧٧٦، بعد أكثر من عام فى بداية الثورة. ولكن فرنسا ظلت محجمة عن المعونات العلنية، إلى أن تأكد سكان المستعمرات من أن لديهم فرصة الفوز بالحرب. ومن أجل القضية الوطنية هيأ جون بورجيون ـ وهو كاتب مسرحى وجنرال سئ ـ الفرصة فى عام ١٧٧٧ عندما غزا نيويورك من كندا، وقد استسلم بورجيون وجيشه، عندما اندفع للسقوط فى فخ فى ساراتوجا.

وعندما تأكد سكان المستعمرات أنهم قادرون على حماية أنفسهم بنجاح.. فقد وجدوا أن الفوائد هائلة. وفى غضون شهور قليلة.. اعترفت فرنسا وإسبانيا وهولندا بالولايات المتحدة، ولم تتمكن الدولة الجديدة ـ فقط ـ من الحصول على الأموال والإمدادات من هذه الدول، ولكن البحرية الفرنسية كانت تشكل تهديداً مستمراً للجزر البريطانية. وإضطرت البحرية البريطانية إلى تقسيم أسطولها إلى جزءين أحدهما حاصر فرنسا، واستخدم الآخر فى أمريكا. وكان النصر النهائى فى يورك تاون ممكنًا فقط، لأن الأسطول الفرنسى قد وضع تحت تصرف واشنطن، وحاصر جيش واشنطن القوات البريطانية قبالة الساحل، ومنع الأسطول الفرنسى إنقاذها عن طريق البحر.

٢ ـ مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجاته الإنسانية:

* **التفاوض بين الأشخاص:** أحيانا يتفاوض الحراس مع سجين. وعلى الرغم من التحكم فى حريته فى التصرف، ومحدودية مجاله التفاوضى.. فإنه من الممكن جعله يعمل من أجل حاجاته الإنسانية. وعلى الرغم من ذلك.. فإن بعض الحراس (المفاوضين)

يستطيعون إثارته، بأن يعرضوا عليه زيادة وجبته. وجرى التفاوض مع السجين، ووضع فى موقف، يعمل فيه من أجل حاجاته الأساسية كى يعيش.

* **التفاوض بين المنظمات:** تستخدم بعض المنظمات العملاقة (المفاوض) هذا الأسلوب بنجاح. وقد يعمل صاحب محطة بنزين صغيرة (المعارض) فى بنزين أقل جودة؛ كى يتمكن من تخفيض الأسعار لزيادة مبيعاته. وتقنعه شركة كبرى بالعدول عن هذا الإجراء. ورغم أن الشركة الكبرى تريد رفع أسعار البنزين ـ فى المدى الطويل ـ فإنها تستطيع تخفيض الأسعار ـ فى المدى القصير ـ بدرجة تعرض مجرد وجود الشركة الصغيرة للخطر.

* **التفاوض بين الدول:** فى بداية القرن العشرين، كانت هناك ٥٦٢ ولاية أهلية لاتزال موجودة فى إطار الهند البريطانية، وأقامت هذه الولايات استقلالها على معاهدات، أبرمها حكامها مع بريطانيا خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر. وقد حكم الأمراء الوطنيون مقاطعاتهم، وكأنها ملكية مطلقة. ولكن عديداً من الولايات كانت صغيرة، وكان معظم الأمراء مدينين بعروشهم لحماية الجيش البريطانى. وفى هذه الظروف.. كان الأمراء (المعارضون) على استعداد تام للعمل من أجل حماية عروشهم؛ أى من أجل حاجتهم الأساسية، عن طريق تقديم الدعم الاقتصادى والولاء العسكرى للبريطانيين (المفاوضين) حتى لو كان ذلك على حساب شعوبهم.

٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجاته وحاجة المعارض الإنسانية:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يعد النجاح العادى فى مكافحة مرض شلل الأطفال مقارنة بالأمراض الأخرى هو مثالاً لهذا الأسلوب. وقد أصيب فرانكلين روزفلت بشلل الأطفال عام ١٩٢١، وعندما أصبح رئيساً للولايات المتحدة بعد ١٢ عاماً، ركز جهوده فى إقامة المؤسسة الوطنية لشلل الأطفال، ولاقت نداءاته للأمة بالتبرع بالمال نجاحاً هائلاً، لأسباب من بينها: كرم عديد من الأمريكيين، ولكن الخوف من هذا المرض المفزع كان من هذه الأسباب. ولهذا فإن روزفلت (المفاوض) عمل على إقامة المؤسسة، من أجل

حاجته الخاصة وحاجة الآخرين (المعارضون)؛ للقضاء على شلل الأطفال، والتخلص من خطر الإعاقة أو حتى الموت.

* **التفاوض بين المنظمات:** ألقى اتفاق عام ١٩٦١، بين ٢٩ من أكبر الشركات الكهربائية على تحديد سعر، الضوء على استخدام ناجح، وإن كان غير قانونى، حتى اليوم لهذا الأسلوب التفاوضى. وكان الاتفاق لصالح الشركات، والمسئولين الحريصين على الاحتفاظ بارتفاع الأسعار ارتفاعاً مصطنعاً، من أجل حماية الأرباح، التى هى قوام حياة الصناعة. واتفق (المفاوضون والمعارضون) سراً على تحديد أسعار منتجاتهم، وعلى التلاعب بالعطاءات؛ كى تحصل كل شركة على نصيب «عادل» من العمل.

* **التفاوض بين الدول:** إن بقاء الدول حاجة إنسانية أساسية. ومن العصر النووى.. أصبحت لدى الدول ـ أخيراً ـ قوة لإبادة معارضيها بضربة واحدة، ولكن من المحتمل ألا تستخدم من جانب الولايات المتحدة أو الإتحاد السوفيتى[1]. ولايمكن لأى معاهدة أن تضمن عدم استخدام الأسلحة النووية، ولكن كليهما (المفاوض والمعارض) قبلا، عن طريق إتفاقية تكتيكية قوة الأسلحة النووية الرادعة. وإذا أقدمت دولة على استخدام هذه الأسلحة.. فإنها تتوقع رداً سريعاً ومدمراً، وقد لخص سير ونستون تشرشل ـ فى آخر خطاب ألقاه كرئيس للوزراء ـ الواقع المروع لهذا الموقف، قائلاً: «إن الأمر هو أننا بالفعل سنصل، عن طريق سخرية القدر الهائلة، إلى مرحلة فى هذه القصة، يكون فيها الأمان الثمرة القوية للرعب وتكون النجاة الشقيق التوأم للدمار».

٤ ـ مفاوض يعمل ضد حاجاته الإنسانية:

* **التفاوض بين الأشخاص:** ربما تبدو أشكال التطبيق متضاربة، ولكن هناك عديداً من الحالات، التى دفع فيها هذا الأسلوب التفاوضى القضية، ووصل بالمفاوضات إلى نهاية ناجحة. وهناك مثال نجده فى مقال منشور فى عدد صحيفة نيويورك تايمز، الصادر يوم الثانى من أكتوبر عام ١٩٦٤:

(١) تحلل وتفكك إلى «كومنولث الدول المستقلة»، منذ يناير ١٩٩١، ويضم ٤ دول نووية، هى: روسيا، أوكرانيا، وقازاقستان، وروسيا البيضاء.

«إن مهمة خاصة إلى سيجون الصيف الماضى، قد علمت هربرت شيمرتز مدى المخاطر التى تنطوى عليها حياة المحكم القانونى. فبعد وقت قصير من حجزه فى فندقه، انفجرت قنبلة فى الطابق الذى كان ينزل فيه، وقال هربرت: «لقد أرسلتنى الحكومة لأدرس علاقات العمل فى ميناء سيجون، ووجدت نفسى فى فندق، كان عاملوه يقومون بإضراب». وأضاف موضحاً: «وعندها هدد أحد الموظفين بأنه سيطعن نفسه فى بهو الانتظار، كان ذلك كثيراً جداً، وخرجت من الفندق وفعلت ذلك فى الوقت المناسب تماماً، وقد سوى حاكم سيجون بعد ذلك الإضراب بالتهديد بالقبض على مدير الفندق. وكان ذلك كافياً ولكنها ليست الطريقة التى نتوسط بها فى أمريكا».

لقد كان المحكم القانونى مخطئاً، فهذه الطريقة هى أحد سبل الأمريكيين فى التفاوض. غير أنه فشل فى رؤية التركيبة التى تصبح فيها هذه التكنيكات ملائمة، حيث فشل فى إدراك أن الطفل الذى يحبس أنفاسه؛ لإجبار أمه على تنفيذ رغباته، أو الشخص المخبول الذى يهدد بقطع شريان رسغه إذا لم يعطه الحارس سيجارة، إنما يستخدم الطريقة ذاتها. وفى كل حالة يعمل الفرد (المفاوض) ضد حاجته النفسية لتحقيق هدفه، ويعتبر البعض هذه التصرفات بلاشك غير رشيدة، ولكنها ليست كذلك. وثمة وسائل مدروسة جيداً وفعالة لتحقيق الأهداف المأمولة، فالأشخاص الذين لايستطيعون تبرير ــ بإيجاد أسباب منطقية ــ المقدمات التى يسوقها الشخص الآخر لهذه التصرفات، هم وحدهم الذين يعتبرون هذه التصرفات غير معقولة.

* **التفاوض بين المنظمات**: بالنسبة لأى منظمة تجارية (المفاوض).. فإن العمل بصورة متعمدة ضد حاجتها ــ لزيادة دخلها ــ سيبدو أيضاً ــ من أول وهلة ــ تصرفاً غير رشيد. والأمر يشبه كثيراً قصة التاجر، الذى يمارس نشاطا تجاريا مزدهراً بالبيع بأقل من التكلفة، وتفسيره هو: «ربما أخسر قليلاً من كل قطعة، ولكنى أعوض الخسارة فى الإجمالى». لذلك فإن عديداً من مؤسسات التجزئة الكبرى (المفاوضون)، وجدت أن من مصلحتها أن تبيع السلع المخفضة جداً أو البضائع المغرية؛ فهذه المواد تباع بأرباح قليلة أو

دون ربح لإغراء الزبائن (المعارضون) للإقبال على المتجر. وقد تكون الأرباح الفردية الناتجة عن السلع الرخيصة ضئيلة، ولكن المؤسسات تأمل أن تزيد الأرباح الإجمالية المتحققة من كل المبيعات.

* **التفاوض بين الدول:** يضرب الانشكلس ـ وهو اتحاد النمسا مع ألمانيا فى عام ١٩٣٨ ـ مثالا حياً للمفاوضين (الحكومة النمساوية)، الذين يعملون ضد حاجتهم الأساسية للحياة. فبعد الحرب العالمية الأولى.. تم تقسيم الإمبراطورية النمساوية ـ المجرية العظمى، وأصبحت النمسا قوة صغيرة محرومة من الموارد الاقتصادية التى تحتاج إليها من أجل البقاء. وعلى الرغم من أن معاهدة فرساى قد منعت الوحدة بين ألمانيا والنمسا.. فإن الدافع إليها كان ينمو ـ فى كل مرة تمر فيها النمسا بإحدى أزماتها المالية الدورية، وجعل صعود أدولف هتلر للسلطة التهديد بالاتحاد أقرب. وذات مرة، فرض حظر على الحزب الوطنى الاشتراكى (النازى) فى النمسا، بسبب تأييده العلنى للاتحاد. ولكن المستشار النمساوى كورت فون شوتزنيج (المعارض) قد اضطر إلى الاعتراف الشرعى بالحزب النازى، واضطر فى عام ١٩٣٨ لتعيين ثلاثة نازيين فى مناصب رفيعة بالحكومة. وقد دعا المستشار شوتزنيج ـ الذى شعر بالخطر الداهم من التهديدات الألمانية ـ إلى إجراء استفتاء شعبى حول الوحدة، وبذل جهداً بعد فوات الأوان لتوحيد أمته المقسمة، بصورة تدعو للمرارة. وكان رد هتلر هو المطالبة بإلغاء الاستفتاء، وتم حشد القوات الألمانية على حدود النمسا، واستقال المستشار النمساوى، واحتلت القوات الألمانية البلاد، دون مقاومة من الشعب النمساوى، الذى صوت ـ حينئذ ـ بأغلبية كاسحة لصالح الوحدة مع ألمانيا (الأنشكلس)؛ فقد قايض النمساويون (المفاوضون) هويتهم الوطنية بمميزات فردية محتملة.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد الحاجات الإنسانية للمعارض.

* **التفاوض بين الأشخاص:** المثال البسيط هو حالة سيدة (المفاوض) فى سفينة تغرق، فهى تريد ركوب قارب النجاة، ولكن هناك رجلاً (المعارض) يسبقها، فتتفاوض

السيدة ـ من أجل حياتها ـ باستخدام صيغة مقبولة من الناحية الأخلاقية، باعتبارها أسلوباً للمناورة. فتؤكد على قانون البحر ـ وهو «السيدات والأطفال أولا» ـ وهى هنا تعمل ضد أهم حاجة أساسية لدى الرجل ـ وهى الحفاظ على حياته ـ فى محاولتها لإثنائه، على حساب المخاطرة بفقد حياته.

* **التفاوض بين المنظمات:** فى عام ١٩٦٤، أعدت لجنة فيدرالية برئاسة كبير الأطباء «لوثر تيرى» تقريراً، يؤكد أن التدخين ضار بالصحة دون شك. وكان الأمر الأكثر أهمية، هو وجود دليل طبى يشير إلى أن السجائر ـ بالذات ـ تزيد قابلية الفرد للإصابة بسرطان الرئة. وعلى الرغم من اتخاذ إجراءات للحد من إعلانات السجائر.. فإنه لايزال يسمح بالإعلان عن التدخين فى المجالات والصحف، فعندما يقدم معلن عن السجائر (المفاوض) فتاة جميلة وعاشقاً ولهاناً يتمتعان بتدخين سيجارة جيدة.. فإن المعلن يعمل ـ بصورة مباشرة ـ ضد حاجة الجمهور (المعارض) الإنسانية للحياة.

* **التفاوض بين الدول:** السيطرة على الأرض إحدى الحاجات الأساسية لدى أى دولة. وتوضح عملية شراء الولايات المتحدة (المفاوض) لولاية فلوريدا عام ١٨١٩ من إسبانيا (المعارض) أن استخدام هذا الأسلوب، ليس للعمل ضد حاجات المعارض فحسب، ولكنها توضح استخدامه بصورة صفيقة؛ كحجة لتبرير التخلى عن الأرض. وبدأت المفاوضات نتيجة غزو الجنرال أندرو جاكسون لفلوريدا التى تملكها إسبانيا، وظلت فرقة من الهنود والعبيد الهاربين ـ الذين يعيشون بالقرب من بينساكولا ـ يشنون غارات على طول حدود جورجيا. وجاءت الأوامر إلى جاكسون بطردهم خارج الولايات المتحدة، فنفذ الأوامر، ثم اجتاح الأراضى الإسبانية، واستولى على بينساكولا، وسانت ماركس.

وقررت حكومة جيمس مونرو ـ باستثناء جون كوينسى أدمس (المفاوض) ـ الإعتذار لأسبانيا (المعارض) وتأنيب جاكسون، وقد ندد أدمس ـ الذى كان وزيراً للخارجية فى ذلك الوقت ـ بالاقتراحين وفاز بمساندة مونرو، وأبلغ أدمس أسبانيا (المعارض)، فى إنذار صارم بأنها إذا لم تكن قادرة على حماية فلوريدا، فإنه يجب عليها التنازل عن أرضها

للولايات المتحدة. ولم تستطع إسبانيا ـ التى كانت مشغولة بمستعمراتها المتمردة فى أمريكا الجنوبية ـ إبداء مقاومة مسلحة، أو طرح حجة فعالة ضد مناورة آدمس. وبعد مفاوضات طويلة.. تم التنازل عن فلوريدا للولايات المتحدة، مقابل ٥ ملايين دولار أمريكى، وحتى هذا المبلغ لم يدفع إلى الحكومة الإسبانية، فقد استغل لسداد ديون معلقة، كانت مستحقة لمواطنين أمريكيين لدى مواطنين إسبان.

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجاته وحاجات معارضه الأساسية:

* **التفاوض بين الأشخاص:** إن اتفاقاً مشتركا (بين المفاوض والمعارض)، بعد مفاوضات على الانتحار، لهو مثال يوضح هذا النوع من الأساليب، التى تحمل معها نهاية الفرد.

* **التفاوض بين المنظمات:** عندما تتم الدعوة للإضراب.. فإن كل جانب (المفاوض والمعارض) يتخليان ـ منذ ذلك الوقت ـ عن حاجة أساسية لهما، حيث تتوقف الامدادات إلى المصانع، كما تتوقف أجور العاملين. وحقيقة أن الإضراب يؤثر على الحاجات الأساسية لكلا الجانبين، تجعل الحاجات وسيلة تفاوضية قوية للغاية.

وبالطبع يكون المشتركين فى بعض النزاعات بين اتحاد النقابات والصناعة ـ آخر من يشعر بالتوتر الاقتصادى. وتدفع الصناعة فقط ضرائب أقل،كما تحصل على الفائض الضريبى. أما العاملون.. فيمكنهم الحصول على تأمين البطالة، بالإضافة إلى تعويض من صناديق النقابات.

* **التفاوض بين الدول:** يضرب الحظر الأمريكى عام ١٨٠٧ مثالاً فريداً على هذا النوع من التفاوض، فقد وضعت الحروب الثورية الفرنسية، والحروب النابليونية التى تلتها، الولايات المتحدة على حافة حرب، إما: مع بريطانيا، أو فرنسا فى عدة مناسبات. وتباين الشعور القومى، حيث قامت الأولى ثم تلتها الثانية بارتكاب اعتداءات جديدة ضد الشحن التجارى الأمريكى وكانت بريطانيا تحاول قطع جميع أشكال التجارة المحايدة مع فرنسا.

وكان نابليون يصادر ـ وفقاً لنظامه القارى ـ أى سفينة تتاجر مع بريطانيا العظمى، وصادر الجانبان عدداً هائلاً من السفن الأمريكية.

وجرّب الرئيس توماس جيفرسون (المفاوض) أسلوباً جريئاً جديداً ـ جريئاً لأن الواردات الأمريكية تعتمد، فى معظمها، على الرسوم المفروضة على الاستيراد، وجديداً لأن أيا من الدول الغربية لم تجربه مطلقاً لوقف جميع أشكال التجارة، مع جميع الدول الأوروبية (المعارضون) ـ وكان هذا الأسلوب هو حظر عام ١٨٠٧، إذ لم يسمح لأى سفينة أوروبية بدخول أو مغادرة الموانى البحرية الأمريكية. وعندما تبين أن التجارة مع بريطانيا عبر كندا ـ التى كانت حينئذ مستعمرة بريطانية ـ أوقف جيفرسون الشحن من الممرات المائية الداخلية الأمريكية أيضاً.

وكان جيفرسون يأمل بحرمان إنجلترا وفرنسا من المنتجات الزراعية الأمريكية والتجارة الأخرى، فى أن يعمل ضد الحاجة الأساسية للغذاء والملبس، وإجبارهما على تقديم تنازلاتها للولايات المتحدة. وكان على استعداد أيضاً للتضحية ـ حتى بحاجة أساسية قومية مهمة ـ وهى: مصادر العائدات. وكان هذا الأسلوب مصحوباً بكارثة للولايات المتحدة؛ إذ لم يستعد الأسطول البحرى الأمريكى قوته ونشاطه لعدة سنوات، وعانى المزارعون وشركات بناء السفن من قطع التجارة الدولية. وفى غضون عامين.. هبطت العائدات الأمريكية من ١٦ مليون دولار أمريكى عام ١٨٠٧، إلى ٧ ملايين دولار عام ١٨٠٩، فقد عمل جيفرسون فى غير صالح حاجة بلاده إلى حد بعيد. ولسوء الحظ استخف بالحاجة الأساسية للبقاء القومى، التى تسيطر على التفكير البريطانى والفرنسى، وكان ذلك أكثر أهمية للدولتين من التجارة مع الولايات المتحدة. وفى عام ١٨٠٩، قبيل انتهاء فترة حكمه الثانية.. اعترف جيفرسون ـ على مضض ـ بأن الحظر كان فشلاً، وحصل على موافقة الكونجرس لإلغاء الحظر.

٢ ـ الحاجات إلى السلامة والأمن

١ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجة المعارض للسلامة والأمن:

* **التفاوض بين الأشخاص:** إن الجهود التى يبذلها الوالدان (المفاوضون) لمحاولة

تشجيع الزيجات «المرغوبة» لأبنائهم (المعارضون)، هى مثال لهذا الأسلوب: فالإغراء يوجه إلى حاجة الابن للأمن، الذى يرى الوالدان أن الثورة والمركز الاجتماعى يوفرانه. وبالنسبة للآباء .. فإن هذه الحاجة تبدو أساسية، أكثر من التطلعات الرومانسية للابن.

إن مقولة الدكتور صمويل جونسون ـ حول هذا الموضوع ـ أكثر فظاظة بصورة ملحوظة، من أى شئ قد يقوله والدان حكيمان، اليوم، وهى: «إذا كنت رجلاً ذا منزلة، فلن أسمح لابنتى بأن تموت جوعاً مع الذى يوفر لها زيجة وضيعة، ولكنها إذا اختارت طواعية أن تجرد نفسها من المكانة التى تستحق أن تشغلها أساساً، فسوف أساندها فقط فى الشئ الذى اختارته بنفسها». ولنلاحظ أن موقف جونسون الذى يتسم بعدم الصفح، يضيف مزيداً من القوة لهذا الأسلوب.

* **التفاوض بين المنظمات:** من المعروف أن كل مؤسسة حديثة تعمل لصالح أمن موظفيها. وربما تفعل المؤسسة (المفاوض) ذلك، عن طريق تمويل خطط المعاشات، والمشاركة فى أرباحها، أو بمنح علاوات إضافية كبيرة لموظفيها (المعارضون). وقد تستغل المؤسسة حاجة موظفيها للأمن الاقتصادى، لتشجيع ولائهم لها وتحسين العمل. وقد أصبح هذا الأسلوب التفاوضى ذا أهمية متزايدة ـ فى السنوات الأخيرة ـ فى تسوية نزاعات العمل، وفى الحصول على عقود جديدة للعمال النقابيين، وأيضاً فى منع توحيد جزء غير منظم بالمؤسسة فى نقابة عمال.

* **التفاوض بين الدول:** فى يوم ٧ أبريل عام ١٩٦٥.. عرض الرئيس ليندون جونسون (المفاوض) الدخول فى محادثات سلام ـ غير مشروطة ـ مع فيتنام الشمالية، والصين الشيوعية، والاتحاد السوفيتى لإنهاء الحرب فى فيتنام. ومن أجل إقناع الدول الشيوعية (المعارضون) بالموافقة.. استخدم جونسون وسيلة تفاوضية، كانت متناقضة ـ بوضوح مع التكتيكات الحربية المعتادة؛ إذ حث جميع الدول فى جنوب شرق آسيا ـ بما فيها فيتنام الشمالية ـ على تنفيذ برنامج تنموى تعاونى شامل، تطرحه الأمم المتحدة، وتموله جميع الدول الصناعية، وأنه هو نفسه سيطلب من الكونجرس الأمريكى تخصيص مليار

دولار للمشروع بمجرد بدء التنفيذ. وعلى الرغم من أن يوثانت ـ الأمين العام للأمم المتحدة حينئذ ـ قد أشاد بأسلوب جونسون، ووصفه بأنه «إيجابى وطموح وكريم».. فإن الدول الشيوعية رأت غير ذلك تماماً. وقالت الصين الشيوعية، فى وصفها لهذا البرنامج: «إنه غاز سام كريه الرائحة»، وفى غضون أسبوع رفضت جميع الدول الثلاث المعنية جهود جونسون، الرامية للعمل لصالح حاجات معارضيه.

٢ ـ مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للأمن والسلامة:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد فهم الكابتن جون سميث (المفاوض)، الذى قاد المستوطنة الإنجليزية فى جيمس تاون عام ١٦٠٨، كيف يجعل سكان المستعمرة، يعملون من أجل احتياجاتهم. وفى الأيام الأولى للمستعمرة ـ لم يكن لدى المستوطنين (المعارضون) الحق فى امتلاك الأرض والعقارات. ولم يكن لدى كثيرين استعداد لقضاء ساعات طويلة فى فلاحة، حقول لايملكونها رغم أن الطعام كان نادراً للغاية. وواجه جون سميث كسلهم بتولى مسئولية كل المواد الغذائية المنتجة فى المستعمرة، ثم أصدر أمراً بسيطاً للغاية وهو أنه على جميع هؤلاء الذين يتمتعون بصحة جيدة للعمل، أن يعملوا للحصول على الطعام، ونجحت خطته البارعة، إذ فعل جميع سكان المستعمرة نفس الشيء.

* **التفاوض بين الدول:** يضرب أحد موكلى (عملاء المكتب القانونى للمؤلف) مثالاً رائعاً حقاً لإجبار المعارضين على العمل من أجل حاجاتهم إلى الأمن، فقد كان هذا الموكل من أهل الخير الأثرياء فى شيكاغو، وكان يساهم بسخاء ـ بوقته وماله ـ فى مجال بحوث القلب. وقد طلب منه (المفاوض) الشهادة أمام إحدى لجان مجلس الشيوخ الأمريكى (المعارض)، التى كانت تحقق فى إمكانية إقامته مؤسسة وطنية للقلب. وكانت تلك قضية تلقى هوى فى نفسه، وتشاور مع أفضل الخبراء لإعداد أسلوب تناوله للموضوع وطرحه له. وعملت معه منظمات خاصة للقلب، وأعدوا طلبات موجزة، كذلك الوثائق اللازمة لتقديمها إلى أعضاء مجلس الشيوخ. ودخل موكلى ـ وهو مسلح

بأسلوب الخطاب المعد ـ غرفة الاستماع فقط، ليكتشف أنه سيكون الشخص السادس، الذى يستدعى للشهادة. وكان المتحدثون الخمسة السابقون عليه، متخصصين بارزين.. أطباء. وعلماء. ورجال علاقات عامة، وهؤلاء أشخاص قضوا حياتهم فى هذا العمل . وقامت اللجنة باختبار صفاتهم، وكفاءتهم وسألوا الشاهد أمامهم: «من كتب لك خطبتك ؟»

وعندما تم استدعاء موكلى.. وقف أمام أعضاء مجلس الشيوخ، وقال: «حضرات السادة المحترمين. لقد أعددت خطبتى، ولكننى أهملتها. كيف لى أن أتنافس مع الرجال البارزين الذين تحدثوا بالفعل ؟ فقد أعطوكم كافة الحقائق والأرقام، ولكننى هنا لأناشدكم بالنيابة عنكم، فالرجال المجتهدون مثلكم هم ضحايا مرض القلب، وأنتم رجال فى مقتبل العمر، وفى قمة تألقكم المهنى، وأنتم بالفعل الأشخاص الأكثر تعرضاً للأزمات القلبية. والأفراد الذى حققوا مراكز مرموقة فى مجالهم، هم أكثر عرضة للاصابة بأمراض القلب» .

ومضى موكلى فى حديثه بهذه النغمة لمدة ٤٥ دقيقة، ولم يكونوا ليوقفوه، فقد كان يدفع كل سيناتور ـ من أعضاء مجلس الشيوخ ـ إلى أن يعمل من أجل «حاجته» للسلامة، وأنشأت الحكومة بعد ذلك المؤسسة الوطنية للقلب، وكان موكلى أول رئيس لها.

* **التفاوض بين الدول**: تضرب الاتفاقيات التى أبرمها العراق (المفاوض) مع شركات البترول الأجنبية (المعارضون) العاملة فى العراق، مثالاً توضيحياً لتفاوض دولى، اضطر فيه المعارضون للعمل من أجل حاجاتهم. ففى عام ١٩٥١.. كانت ملكية شركة البترول العراقية، هى نفسها ملكية جميع شركات البترول الكبرى فى البلاد. وكان ٩٥ فى المائة فى أسهم الشركة مملوكة لجهات أجنبية.. أمريكية وهولندية وفرنسية وبريطانية. وفى التفاوض على صفقة جديدة مع هذه الشركة ـ ذات السيطرة الأجنبية ـ أجبر العراق الشركة على العمل لصالح حاجاته لاستخراج البترول العراقى. ووافقت الشركة على

إعطاء ٥٠ فى المائة من أرباحها للعراق، كما تعهدت أيضاً بالعمل بجد وزيادة إنتاجها من البترول. ومن ثم كانت زيادة عائدات البترول لصالح الحكومة العراقية، ومالبث أن اضطرت الشركات الأخرى ذات الملكية الأجنبية فوراً إلى تقديم نفس التنازلات.

٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه للسلام والأمن:

* **التفاوض بين الأشخاص:** تعطى أيام الحدود فى الغرب الأمريكى مثالاً جيداً للأشخاص، الذين يعملون من أجل حاجتهم للسلامة والأمن، ومن أجل حاجة معارضهم أيضاً. بعد أن تأكدت إقامة المجتمعات وانتقال الأمر إليها، طالب المستوطنون (المفاوضون والمعارضون) «بالنظم والقانون». وعلى الرغم من أن مطالبهم كانت تعنى التخلى عن حريتهم المطلقة، وفقا لما تقتضيه الحدود.. فإن الحاجة للسلامة كانت جديرة بالتضحية، بالنسبة لمعظم الأشخاص فى المجتمع.

* **التفاوض بين المنظمات:** يقنع أسلوب «العدو المشترك» المنظمات المتعارضة ـ غالبا ـ بالعمل سوياً من أجل حاجتها للأمن. ويجعل تهديد قوة خارجية ـ سواء كان حقيقيا أو متصوراً ـ خلافاتهم تبدو أقل أهمية. وتعتمد الأحزاب السياسية ولاسيما فى أوروبا ـ بدرجة كبيرة للغاية ـ على هذه الوسيلة التفاوضية. فمثلاً فى عام ١٩٦٤ انفتح الديمقراطيون المسيحيون الإيطاليون (المفاوضون) انفتاحاً مثيراً على اليسار، وتحالفوا مع اشتراكى الجناح اليسارى، والاشتراكيين الديمقراطيين والجمهوريين (المعارضون). وقد دفعت قوة الحزب الشيوعى فى إيطاليا ـ وهو أحد أقوى الأحزاب الشيوعية، خارج الكتلة السوفيتية بقية الأحزاب لتشكيل هذا التحالف.

* **التفاوض بين الدول:** يعمل صندوق النقد الدولى ـ الذى تأسس فى مؤتمر الأمم المتحدة النقدى والمالى فى بريتون وودز عام ١٩٤٤ ـ على استقرار عملات جميع الدول الأعضاء، وتوافق كل دولة (مفاوضة أو معارضة) تشترك فى الصندوق على المساهمة فى احتياطى النقد الأجنبى بالصندوق. ويستطيع الصندوق ـ بعد ذلك ـ الاعتماد على هذا

الاحتياطى فى مساعدة أى دولة (عضو)، أثناء أزمة مؤقتة، تتعلق بميزان المدفوعات. ويتنافس عديد من أعضاء الصندوق ـ فيما بينهم ـ من أجل السيطرة على الأسواق فى التجارة الدولية. ومع ذلك.. فإن من مصلحتهم مساعدة منافسيهم ـ بصورة غير مباشرة من خلال صندوق النقد الدولى. وعن طريق دعم عملة ضعيفة ـ حتى عملة دولة منافسة ـ تساعد الدول الأعضاء فى الصندوق على منع حدوث أزمة مالية دولية، وحماية أمنهم الاقتصادى.

٤ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته للسلام والأمن:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد عمل الكاتب المسرحى أرثر ميللر (المفاوض) ضد حاجته الخاصة للأمن فى مسرحية واقعية أيضاً. وعندما استدعى للشهادة أمام لجنة الأنشطة المشتركة بين الأمم المتحدة والولايات المتحدة ـ بمجلس النواب الأمريكى (المعارض)فى ١٩٥٦ ـ كان الكاتب المسرحى الحائز على جائزة بوليتزر، على استعداد للإجابة عن جميع الأسئلة المتعلقة بخبرته وانتماءاته السياسية. ونظراً لأنه لم يكن أبدا عضوا بالحزب الشيوعى.. فإنه توقع الخروج من التحقيق آمناً سالماً. غير أن اللجنة لم ترد فقط معلومات عن خبرة ميللر، ولكنها كانت تريد معلومات تتعلق بأصدقائه وزملائه أيضاً، وهذا مارفض ميللر إفشاءه. فقد عرض الكاتب المسرحى أمنه للخطر من أجل حماية الآخرين، وفشل أسلوبه التفاوضى، وأدانته محكمة فيدرالية جزئية باحتقار الكونجرس فى العام التالى.

* **التفاوض بين المنظمات:** تضرب مناورة عسكرية ـ كانت شائعة الاستخدام خلال أوائل العصور الوسطى ـ مثالاً للعمل ضد الحاجة للسلامة. فقد دأب المدافعون عن أحد الحصون (المعارضون)، الذين يتعرضون لهجوم جيش مُحاصِر (المعارضون) على القيام بهجمات مضادة وقتال المهاجمين، وما إن عبروا الخندق المائى الذى يحيط بالحصن حتى أحرقوا الجسر خلفهم. وكان قطع وسيلتهم الوحيدة للتقهقر (الجسر) بمثابة رسالة للعدو بأنهم لاينوون العودة للحصن مطلقاً مرة أخرى، إلا إذا كانوا منتصرين. وكان هدفهم إثارة الخوف فى قلوب الجيش، الذى يحاصرهم؛ فقد تخلى المدافعون عن حاجتهم للسلامة،

واتخذوا ـ فيما يبدو إجراءً غير معقول، ولكنه غالبا مايثبت أنه وسيلة تفاوضية فعالة، وهذا هو أصل التعبير «أحرق جسورك خلفك».

* **التفاوض بين الدول**: فى عام ١٩٣٦ تزعم الجنرال فرانشيسكو فرانكو ثورة ضد الحكم الجمهورى فى إسبانيا. وفى غضون شهور.. سيطر على مساحات شاسعة من غرب وشمال إسبانيا، بمساندة رجال الدين والأشراف والجيش فى البلاد. وقدمت ألمانيا وإيطاليا المعونات له، وقررت فرنسا وبريطانيا عدم التدخل. وكانت روسيا هى الوحيدة التى ساعدت الجمهوريين رسمياً، غير أن آلاف الأفراد ـ من جميع أنحاء العالم ـ جاءوا لإسبانيا وقاتلوا إلى جانب الموالين لقضية الجمهوريين. وكان الجسر الدولى الذى شكله هؤلاء المتطوعون عملاً مهماً ورئيسياً، فى الدفاع الناجح عن مدريد وإسبانيا. وفى عام ١٩٣٧ واصل فرانكو فتح الشمال، وفى عام ١٩٣٨ اتجه جنوباً إلى البحر المتوسط، ووصل فينارز لتفتيت إسبانيا الجمهورية. ومرة أخرى شن الموالون للجمهورية ـ يساندهم الجسر الدولى ـ هجوماً مضاداً يائساً، ونجحوا فى استعادة الضفة الجنوبية من نهر إيبرو. وحاولت الحكومة الجمهورية (المفاوض) استغلال هذا النصر لإقناع فرانكو (المعارض) بالتفاوض حول شروط السلام. ولإثبات حسن نيته عمل دون خوان نجرين ـ رئيس وزراء إسبانيا ـ ضد أمن حكومته، فأعاد الجسر الدولى إلى بلاده، وفشلت مناورته واستمر فرانكو فى هجومه، وسقطت الحكومة الجمهورية.

ومن الممكن لدولة ما أن تحقق نتائج أكثر نجاحاً، باستخدام التخلى عن سلامتها كوسيلة للتفاوض. وفى عام ١٩٤٠، فى أوائل الحرب العالمية الثانية ـ غزا الألمان الدانمارك، ومرت فترة دون اتخاذ إجراء ضد اليهود الدانماركيين. ثم فى أحد أيام عام ١٩٤٣ ـ بعد أن كثفت المقاومة السرية الدانماركية عملياتها التخريبية ضد النازيين ـ أصدر الألمان مرسوماً بضرورة أن يرتدى كل اليهود فى الدانمارك شارة صفراء على الذراع، تحمل نجمة داوود، وصدرت مراسيم مماثلة بترحيل اليهود إلى معسكرات اعتقال جماعية فى دولة بعد أخرى، فى جميع أنحاء أوروبا. وفى تلك الليلة بعثت المقاومة

السرية الدانماركية، رسالة فى جميع أنحاء الدانمارك وأعلن الملك كريستيان الثالث والعشرين أن الدانماركيين سواسية، وأنه هو نفسه سيضع نجمة داوود الأولى. وتوقع أن يحذو جميع الدانماركيين حذوه، وفى اليوم التالى.. وضع كل شخص ـ تقريباً ـ فى كوبنهاجن نجمة داوود، ونجحت وسيلة الملك كريستيان التفاوضية، وألغى الألمان أمرهم ونجا اليهود الدانماركيون.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجة معارضه للسلامة والأمن:

يمكن أن تثبت «الجرأة» إذا استخدمت بالصورة الملائمة، أنها تكنيك فعال فى التفاوض، ويبدو أن الأطفال يستخدمونها بشكل غريزى. ويعمل المفاوض ضد حاجة معارضه للسلامة والأمن، عن طريق دفعه إلى اتخاذ تصرف خطير، أو دفعه إلى تصرف يبدو ـ على الأقل ـ أنه يتهدد حاجته للسلامة والأمن.

* **التفاوض بين المنظمات:** يوجد بالجيوش ـ فى الوقت الحاضر ـ أطباء نفسيون لمساعدة الجنود على مواجهة خطر الحرب. ويوضح الأطباء (المفاوضون) للجنود (المعارضون) أنه من الطبيعى تماماً أن نخاف، وأن المشكلة الحقيقية هى تعلم ألا نخاف من شعورنا بالخوف. وبهذه الطريقة يقنع الأطباء النفسيون الجنود بالتغلب على خوفهم، وأن يحملوا الأسلحة بإرادتهم والعمل ضد حاجتهم للسلامة. وقد استخدم إبراهام لينكولن (المفاوض) هذه الطريقة؛ لتجميع الشمال خلفه، عند اندلاع الحرب الأهلية. وطلبت ساوث كارولينا (كارولينا الجنوبية) استسلام حصن سومطر الذى يحمى ميناء تشارلستون، ورفض لينكولن تسليم الحصن، قائلاً إن هذا يخالف اليمين الذى أقسمه ـ كرئيس ـ بحماية الممتلكات الفيدرالية، وأعلن أيضاً أنه سيرسل سفن إمدادات غير مسلحة إلى الحصن، على أن تعود إذا أبدت ساوث كارولينا مقاومة. ولم ينتظر الجنرال الغضوب ب.ج.ت بورجارد (المعارض) المتحالف حدوث المواجهة، فأطلق نيرانه على الحصن، وأجبره على الاستسلام ،وهكذا أعطى للينكولن ميزة ـ لاتقدر بثمن ـ وهى الظهور فى شكل المدافع على الاتحاد، وليس المعتدى على حريات الجنوب كما صوره الجنوب.

* **التفاوض بين الدول:** فى عام ١٩١٧ عملت ألمانيا (المفاوض) بفعالية ضد أمن روسيا ـ أحد معارضيها ـ فى الحرب العالمية الثانية، ووصف ونستون تشرشل الأمر، فقال: «فى منتصف أبريل اتخذ الألمان قراراً كئيبا. ووصفه لوديدروف بأنه نفس محبوس، ولابد من التسليم الكامل بالمراهنات اليائسة، التى لجأ إليها الزعماء الألمان بالفعل. وكانوا فى حالة نفسية أدت لبدء حرب غير محدودة بالغواصات، وكلهم ثقة فى جر الولايات المتحدة إلى الحرب ضدهم. واستناداً للجبهة الغربية التى فى أيديهم من البداية.. فقد استخدموا أفظع ماتحت أيديهم من وسائل الهجوم، واستخدموا الغاز السام على أوسع نطاق، وابتكروا قاذفات اللهب. وعلى الرغم من ذلك.. كان هناك إحساس بالرعب، من أن يجردوا روسيا الأقوى من جميع أسلحتها. ونقلوا لينين فى سيارة مغلقة ـ مثل بكتيريا الطاعون ـ من سويسرا إلى روسيا».

وكان لينين يعيش فى المنفى بسويسرا، عندما أجبرت الثورة فى روسيا القيصر نيقولاس الثانى، على التنازل عن عرشه فى مارس عام ١٩١٧. وكانت رغبة لينين فى إنهاء مشاركة روسيا فى «حرب استعمارية»، وبداية «حرب طبقية» داخلية معروفة جيداً لدى الألمان. وقد عمل الألمان ـ بسماحهم بعودة لينين إلى روسيا ـ ضد حاجة معارضهم لحكومة مستقرة. وكما كان متوقعاً، فما إن وصل لينين روسيا، حتى زاد من قوة ونفوذ البولشيفيك (البلاشفة)، وأطاح بالحكومة المؤقتة فى ثورة ثانية، وقد تأثر موقف روسيا فى الحرب بسبب مشكلتها الداخلية. وبالإضافة إلى ذلك.. فقد سعى لينين ـ باعتباره رئيساً لمجلس مفوضى الشعب فى عام ١٩١٨ ـ إلى تحقيق السلام بأسرع وقت مع ألمانيا.

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للسلامة والأمن:

* **التفاوض بين الأشخاص:** فى لعبة الروليت (القمار) الروسية.. يتفاوض كل فرد (المفاوض والمعارض) ضد حاجة الطرفين للسلامة. وتشتهر هذه اللعبة المخيفة بأنها نجحت فى تسوية عديد من أزمات التفاوض قديماً. وهذه اللعبة عبارة عن وضع رصاصة واحدة فقط فى خزينة بندقية ذات ست طلقات، ثم يتم تدوير الماسورة، ثم تمرير البندقية إلى كل

لاعب حسب الدور، وكل لاعب يأخذ البندقية ويصوبها تجاه رأسه، ثم يسحب الزناد، والمصادفة ـ وحدها ـ تمنح الفائز الحياة.

وقد ابتكر الصبية شكلاً خاصا بهم فى لعبة الروليت الروسية، ويطلق عليه لعبة «الدجاجة». ويتم فى هذه اللعبة قيادة سيارتين، بينهما مسافة، وفى اتجاه متقابل، وتسير كل سيارة بحيث يمر بين عجلاتها خط أبيض وسط الطريق، وبأقصى سرعة حسب شجاعة أو تهور السائقين. والسائق الذى ينحرف عن الخط الأبيض أولا هرباً من التصادم يوصف بأنه «دجاجة» أو جبان.

* **التفاوض بين المنظمات:** لقد شهدت حملة الحقوق المدنية ـ فى الجنوب ـ أمثلة عديدة للمنظمات والجماعات (المفاوضون)، التى عملت ضد حاجاتهم وحاجات معارضيها. وأحياناً يتأثر الأمن الاقتصادى لعدد قليل فقط من الأشخاص، عندما تغلق حديقة بيسبول أبوابها لتتجنب الدمج العنصرى بين الأعضاء. وفى أحيان أخرى تؤثر خسارة الأمن الاقتصادى على الكثيرين، عندما تغلق المدارس أبوابها، ولايتم تعليم الأطفال لتحمل الوظائف والمسئوليات فى المستقبل. وفى حالات أخرى معروفة.. يخسر مجتمع بكامله. كما يخسر والأعضاء فى جماعات كوكلوس كلان[1]، وأعضاء مؤتمر المساواة العنصرية الأمن الاقتصادى، عندما تلغى أعمال الشغب المناهضة للاندماج العنصرى، خطط الاستثمارات المالية فى المنطقة.

* **التفاوض بين الدول:** يقدم الفيلم السينمائى دكتور سترينجلوف مثالاً خيالياً لدولة تعمل ضد حاجتها وحاجة معارضيها للأمن. ففى هذا الفيلم ابتكرت دولة (المفاوض) آلة لـ (يوم الحساب) تتمتع بقدرة تدمير لاحصر لها. ويمكن للدولة أن تستخدم بصورة من الممكن تصورها اختراعها الهائل للتفاوض مع بقية العالم (المعارض) بالتهديد بتدمير نفسها والعالم كله، فى حالة وقوع هجوم عليها. وبهذه الطريقة.. كانت تتفاوض الدولة ضد حاجتها، وحاجة جميع معارضيها للسلامة.

(١) جماعات Ku Klux Klon.. هى الجماعات المعادية للسود، وكانت تقوم بحملات لقتلهم.

وقبل أن تتفق الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى على حظر تجارب الأسلحة النووية ـ فوق سطح الأرض ـ كان النشاط الإشعاعى الزائد فى الجو، يشكل خطراً حقيقياً لسلامة الجميع. وقد وصفت منظمة «سين» ـ وهى منظمة وهبت نفسها للعمل من أجل أمن العالم ـ الوضع فى إعلان يقول: «لدينا الآن قنابل ذرية كافية لقتل كل روسى ٣٦٠ مرة. ويملك الروس قنابل ذرية تكفى لقتل كل أمريكى ١٥٠ مرة فقط، فنحن فى الصدارة. أليس كذلك؟».

٣ - الحاجة إلى الحب والانتماء

١ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجة المعارض للحب والإنتماء.

* **التفاوض بين الأشخاص:** فى يوم ما أثناء ذهابى إلى مدينة نيويورك، أجريت حواراً مع جارٍ لى. وكان حوارنا مثالاً جيداً للعمل، لصالح حاجة المعارض للحب والانتماء، وسألنى الجار عما أنا مشغول فيه، وأجبته بأننى أكتب كتاباً عن فن التفاوض، فارتفع صوت رفيقى فى السفر، قائلاً: «أوه، إننى أتفاوض طوال الوقت فى عملى». وشرح طريقته قائلاً: «إننى اشترى أكبر قدر من حصص المنسوجات المحجوز عليها، وليس هناك ـ حسب رأيى ـ سوى طريقة واحدة للتفاوض».

ومضى الرفيق يقول: «كان لابد أن أحصل على البضاعة بأقل سعر ممكن، ولذلك فقد وجدت أن أفضل طريقة، هى التقليل من شأن الجودة وأصفها بالسوء، وغالباً ما أدع البضاعة تسقط على الأرض، ثم أدوسها بغير قصد. وبعد التحقير من البضاعة، أطرح عرضاً مضحكاً إلى حد ما، وفى العادة نتساوم قليلاً ونبرم الصفقة».

واستمعت بانتباه، ثم قلت: «إننى أختلف معك فى استخدام عبارة «طريقة واحدة فقط»، فهل لى أن اقترح أسلوباً واحداً على الأقل، بديلاً مخالفاً تماماً لما تفعله؟ إن طريقتك قد تخلق ـ بالرغم من مع فائدتها ـ شعوراً عدائياً، خاصة عندما تعيب القماش، الذى قضى رجل وقته، وأنفق مهارته وماله فى تصميمه وإنتاجه، فالأشخاص يشعرون

بالأبوة تجاه الأشياء التى يمتلكونها؛ فنحن نتحدث بفخر عن بيتى، وعن سيارتى. فكيف تشعر إذا بدأ شخص ما فى التحقير من منزلك أو سيارتك؟ والآن هَب أنك أنت البائع، وتعرض على قطعة من قماش. وربما أقول لك - كطريقة أخرى للمساومة، «إن النموذج جذاب، ولكنى أعتقد أن تصميمك متقدم عن السوق الراهن، وأعتقد بالطبع أنك لو احتفظت بهذه البضاعة لحوالى عشر سنوات.. فإن ذوق الجمهور العام سيرقى إلى أفكارك». وقد وضعت بذلك البضاعة فى موقف غير مواتٍ، دون التحقير من شأنها. ومن المؤكد أن البائع يكون أكثر لهفة للبيع الآن عندما يواجه احتمال الانتظار عشر سنوات، كى تصبح بضاعته قابلة للتسويق، فهو يعلم أن السلعة غير قابلة للتسويق، أو أنه سيعرضها للتجارة العادية. فقد عملت (المفاوض) لصالح حاجة المعارض للحب والانتماء للتوصل إلى اتفاق. والانتماء يمكن أن ينطبق على الأشياء مثل الأشخاص. وعندما ننتهى من الصفقة.. فإن هناك احتمالاً كبيراً فى أن يتولى البائع شحن جزء من البضاعة، يكون بحالة أفضل، وليس بضاعة سيئة.

إن هذا الارتباط بالأشياء التى نملكها ارتباطاً راسخاً، وقد لخصه شكسبير جيداً فى عبارة «شئ ردئ ولكنه ملكى».

* **تفاوض بين المنظمات:** هناك قول مأثور قديم، يقول: «إذا لم تستطع هزيمتهم، انضم إليهم» وقد أثبت ذلك القول أنه وسيلة مفيدة للمفاوض، الذى يعمل لصالح حاجة معارضه؛ للانتماء، عن طريق التوحد مع قوى المعارض. وتقدم المعركة الملحمية بين ملوك السكة الحديد فى نهاية القرن مثالاً توضيحياً مركباً لهذه النقطة؛ إذ اشترك فى هذه المعركة ثلاثة ممولين كبار، هم: ج.ب.مورجان الذى كان يمول عملية إعادة شركة نورزيرن باسيفيك، وجيمس.ج.هيل الذى كان يمتلك أغلبية الأسهم فى شركة جريت نورزيرن، وإدوارد هـ.هاريمان الذى يتحكم فى شركة يونيون باسيفيك. وكانت رغبة الجميع هى السيطرة على شيكاغو وبورلينجتون كوينسى؛ لأن ذلك سيفتح لمورجان وهيل طريقاً إلى شيكاغو وسانت لويس، فى حين يتيح لهاريمان الوصول إلى الشمال الشرقى.

وقد اتحد هيل ومورجان ـ اللذان يعملان ضد هاريمان ـ لشراء أغلبية الأسهم فى شركة، "C. B & Q" ثم قسما السيطرة على الطريق بين شركتيهما. ولكن هاريمان لم يكن ذلك الرجل الذى يحبط فغير خططه تماماً، واشترى كمية من الأسهم العادية والممتازة فى شركة شمال الباسيفيك، تكفى لسيطرته على هذا الطريق الحديدى، وعلى ٥٠ فى المائة أيضاً من الأسهم فى شركة "C. B & Q". وأجّل هيل وأصدقاؤه الاجتماع السنوى لشركة شمال الباسيفيك لسحب الأسهم الممتازة من التداول، والقضاء على الأغلبية التى يتمتع بها هاريمان، قبل أن يتمكن من انتخاب مجلس جديد. وأدت كل هذه المناورات إلى حالة الذعر فى ٩ مايو ١٩٠١، عندما لم يستطع هؤلاء الذين باعوا ـ منذ فترة قصيرة ـ أن يشتروا أسهماً فى شركة شمال الباسيفيك، حتى بسعر ألف دولار للسهم الواحد. وقد كان لدى المتنافسين الثلاثة مايكفيهم، واتحدوا لإنشاء شركة قابضة، هى شركة نورزيرن للأوراق المالية، تعمل كوصى لشركات: شمال الباسيفيك، وجريت نورزيرن، و "C. B & Q"، وأعطى هاريمان أقلية ممثلة فى مجلس إدارتها.

هذه ليست نهاية القصة، فسوف نرى ـ فيما بعد ـ كيف حاول مورجان استخدام هذه الوسيلة للمناورة مرة أخرى، وهذه المرة مع رئيس الولايات المتحدة. وكان الرئيس تيودور روزفلت نداً للممول، وعكس الأسلوب واستخدمه ضد مورجان.

* **التفاوض بين الدول:** إن برنامج هارى ترومان ذا النقاط الأربع، هو مثال للدولة التى تعمل من أجل حاجة الدول المتخلفة للانتماء، فقد اقترح ترومان (المفاوض) البرنامج فى عام خطاب تنصيبه عام ١٩٤٩؛ حيث عرض اقتسام المهارات الفنية والمعرفة والمعدات الأمريكية، مع الدول المختلفة (المعارضون)، لتحسين الصناعة والزراعة والصحة والتعليم فى الولايات المتحدة، وشجع البرنامج أيضاً الأمريكيين على الاستثمارات الخاصة فى تلك الدول. وهكذا عمل برنامج النقاط الأربع، من أجل حاجة الدول المشاركة للانتماء: فعن طريق المساعدة فى تنميتها، فإن البرنامج يعطيها مدخلاً إلى مصاف الدول الصناعية الحديثة.

٢ ـ مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يمكنك ـ كمفاوض ـ أن تجعل الآخرين يعرفون أنفسهم لك بالضبط، كما يفعل الخفير ـ الذى يقوم بخدمة حراسة عندما يجبر شخصاً مجهولاً على أن يحدد هويته. وإذا أنصت بعناية إلى مايقوله الآخرون.. فستجد أنهم يشرحون «بين السطور» حوار حاجاتهم المختلفة للحب والانتماء، ويخبرونك كم هم ودودين، وكيف أن أهدافهم ومقاصدهم، هى ذاتها أهدافك ومقاصدك. وباستخدامك لهذا كوسيلة للتفاوض.. فإنك (المفاوض) تسمح لهم (المعارضين) بإشباع حاجتهم للحب والانتماء من خلالك. وأنصت جيداً لما يقولونه، ثم تصرف كى يشبعون حاجتهم.

والنادى الاجتماعى (المفاوض) الذى يطبق مختلف أشكال القيود على العضوية، مثال آخر لهذا الأسلوب ،حيث يجبر أى عضو مرتقب (معارض) على العمل بجدية، من أجل حاجته إلى الانتماء. لذلك.. فإنه ليس من الغريب أن النوادى ذات شروط العضوية الأسهل، تجد أحياناً صعوبة فى ملء قوائمها، تفوق الصعوبة التى تواجهها النوادى ذات المتطلبات الأشد صرامة.

* **التفاوض بين المنظمات:** تستخدم بورصة نيويورك للأوراق المالية (المفاوض) هذه الوسيلة بصورة فعالة للغاية. فقبل إدراج مؤسسة (المعارض) فى المجلس الرئيسى.. يتعين عليها إعداد تقرير مفصل للغاية عن شئون الشركة، وبعد ذلك يجب عليها تقديم تقارير منتظمة إلى البورصة حول مكاسبها ووضعها المالى العام. وهناك عدة أسباب، تبرر عدم رغبة مؤسسة فى الكشف عن معلوماتها، غير أن الحاجة للانتماء تفوق أهمية هذه المعلومات فى عديد من الحالات. كما أن هناك حاجة ماسة لإعداد قوائم بالمعلومات، لأنه عندما تدرج البورصة مؤسسة فى قوائمها، فإنها تقر فى الواقع وضع الشركة.

* **التفاوض بين الدول:** بعد الحرب العالمية الثانية.. أجبرت الولايات المتحدة وحلفاؤها (المفاوضون) اليابان (المعارض) على العمل، لصالح حاجتها إلى الانتماء إلى أسرة الدول. وعلى الرغم فى أن الحكومة اليابانية، قد استمرت فى أداء مهامها أثناء

الاحتلال، إلا أنها حرمت من السيادة الكاملة، إلى أن أقرت برنامجاً موسعا للإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وبعد سبع سنوات.. أصبحت خلالها الإصلاحات جزءاً لايتجزأ من الحياة اليابانية، ومنح الحلفاء اليابان السيادة الكاملة.

٣ ـ مفاوض يعمل لصالح حاجة المعارض وحاجته للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** أعرف سمسار عقارات يستخدم ـ بوصفه وكيلاً بمعنى الكلمة ـ هذه الوسيلة بفاعلية، حيث يطبقها عن طريق إبلاغ المشترى المرتقب بأن البائع يشعر بأنه هو الشخص المناسب، الذى يود أن يبيع منزله له. وعندئذ يعمل السمسار على نفس جبهة البائع؛ حيث يخبره بجميع الأشياء اللطيفة، التى قالها المشترى رداً على مجاملة البائع. وبالطبع عندما يجمع السمسار الاثنين سوياً، يكونان ودودين إلى حد بعيد، فقد خلقت التكتيكات التفاوضية لدى السمسار شعوراً بالانتماء بين البائع (المفاوض) والمشترى (المعارض). وفى العادة يمضى الإبرام النهائى للصفقة بصورة سريعة وسلسة.

* **التفاوض بين المنظمات:** من الممارسات الشائعة فى مجتمع الأعمال الانضمام إلى اتحادات؛ حيث يمكن أن يعمل المتنافسون (المفاوض والمعارض) فيها سوياً من أجل هدف مشترك. وقد يحدث ذلك لضمان سن تشريعات، تدعم الصناعة ككل، أو مقاومة التشريعات غير المواتية. وقد يكون الهدف أيضاً تقاسم الخبرة المشتركة، والمساهمة فى المشكلات التى تنشأ فى الصناعة.

وفى اتفاقيات العمل المستقبلية.. قد تكون فكرة إقامة معارض، وعروض، وجميع الأشياء، التى تظهر بالرسوم البيانية مايتعاون العمال والصناعات فى إنتاجه جيدة بالفعل. ويتم فقدان مستوى أكبر فى الإنجاز والانتماء لاتحاد العمال والادارة، عندما تكون هناك صراعات مطولة من أجل الحاجات الأكثر أهمية. إن الأهداف الفورية التى تسعى الإدارة والعمال حثيثاً إليها، تمنع الإمكانات طويلة المدى للتعاون.

• التفاوض بين الدول: لقد عملت بريطانيا العظمى (المفاوض) على إقامة رابطة الكومنولث، لصالح حاجتها للانتماء، وحاجة مستعمراتها السابقة (المعارضين) لنفس الحاجة. وعلى الرغم من أن علاقات الكومنولث ضعيفة بدرجة كبيرة.. فإن هناك مميزات معينة، تستمدها جميع الدول الأعضاء. وقد تأكد ذلك بالرفض البالغ، الذى أبدته جنوب أفريقيا للانسحاب فى الكومنولث عام ١٩٦١. وحقيقة أنها انسحبت بالفعل مرة أخرى؛ لكى توضح أن نداءً لتحقيق الحاجة الأساسية، الأكثر أهمية سينتصر فى العادة.

وقد أصبحت جنوب أفريقيا جمهورية عام ١٩٦٠، وطلبت العودة إلى الكومنولث؛ الأمر الذى تطلب موافقة الأعضاء الآخرين. وقد أثارت جنوب أفريقيا استياءً بالغاً بسبب سياساتها العنصرية القمعية، الموجهة ضد الهنود والأفريقيين. وتمثل التبرير الأساسى لهذه السياسة فى أنها ستحمى حكومة الأقلية البيضاء من استيلاء الأفارقة والآسيويين عليها. وفى مواجهة الانتقاد العنيف من جانب الأعضاء الآسيويين فى الكومنولث، سحبت جنوب أفريقيا طلبها بالعودة للرابطة، فقد تأكد أن حاجتها للأمن أقوى من حاجتها للانتماء.

٤ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته للحب والانتماء.

• التفاوض بين الأشخاص: يتفاوض الأطفال (المفاوضون) غالباً فى مشاجراتهم التى لاتنتهى مع الكبار (المعارضين)، باستخدام وسيلة التخلى عن حاجتهم للحب والانتماء. وهناك قصة الطفل الذى قرر أنه لايلقى معاملة ملائمة فى المنزل، ولذلك فإنه سيهرب. ومن ثم جمع متعلقاته فى حقيبة، وترك ورقة تقول: «أنا هارب من المنزل، ولن أعود أبداً. وفى حالة وقوع غارة جوية، يمكن العثور علىَّ فى البدروم». فقد كان الصبى على استعداد للتخلى عن حاجته للانتماء، ولكنه لم يكن متضايقاً لدرجة تخليه عن حاجته للأمن.

• التفاوض بين المنظمات: يضرب الإصلاح البروتستانتى فى ألمانيا أمثلة كثيرة للعمل ضد حاجة الفرد للانتماء. وقد يتم استخدامها ـ بشكل ملائم ـ كمثال للتفاوض على المستوى الشخصى والدولى ومستوى المنظمات. ولكنه نظراً لتقسيم ألمانيا

إلى عدة ولايات، ومدن حرة ـ يوحدها فقط ولاؤها للكنيسة، وعلاقاتها الرخوة مع الإمبراطورية الرومانية المقدسة ـ فقد يكون هذا أفضل مثل، يوضح أسلوب التفاوض على مستوى المنظمات.

وعلى مدار ١٥٠٠ عام كانت العقيدة المشتركة، والكنيسة الكاثوليكية القوة الوحيدة تقريبا الموحدة فى أوروبا. ومن الصعب اليوم إدراك خيار النضال الذى واجه مارتن لوثر وأتباعه (المفاوضون) للبقاء فى الكنيسة (المعارض)، التى كانت تبدو لهم مرتشية وفاسدة، أو التخلى عن عضويتهم فى مجتمع دينى، يحتضن معظم أوروبا. وكانت هناك أسباب سياسية واقتصادية وأيضاً روحية؛ جعلت نصف سكان ألمانيا يتحولون إلى البروتستانتية، غير أن الاختيار كان قاسياً.

* **التفاوض بين الدول:** عندما دخلت فرنسا وألمانيا السوق المشتركة.. تم التوصل على الفور إلى اتفاقية، تتعلق بالتجارة الحرة من السلع الصناعية. غير أن البنود الخاصة بالزراعة فى الاتفاقية كانت غامضة، بل كانت أكثر غموضاً من الخطط التفصيلية للتجارة الحرة فى المنتجات الصناعية. وكانت رغبة ألمانيا هى الحفاظ على الوضع غير المستقر للخطط الزراعية؛ لأنه يفيد المزارعين الألمان. وعلى الجانب الآخر.. مارست فرنسا ـ خلال أربع سنوات من المناقشات والجدل ـ ضغوطاً لوضع سياسة مشتركة للمنتجات الزراعية، تشبه ـ فى تفاصيلها ودقتها ـ السياسة الخاصة بالمنتجات الصناعية. وهذا ماكان يحتاجه ويريده المزارعون الفرنسيون. وللتخلص من التكتيكات الألمانية المعوقة.. وجه الفرنسيون تهديداً: ما لم تساير ألمانيا الاتفاق الأصلى حول أسعار المنتجات الزراعية قبل حلول موعد معين.. فإن فرنسا ستنسحب من السوق المشتركة. وهكذا كان الفرنسيون (المفاوضون) يعملون ضد حاجاتهم للانتماء، من أجل التفاوض مع الألمان (المعارضين)، حول اتفاقية مرضية بشأن الخطط الزراعية.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجة المعارض للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد ضربنا ـ فى موضع سابق فى هذا الفصل ـ مثالاً للعمل لصالح حاجة المعارض للانتماء، وذلك فى حديثى مع صديقى فى السفر. ومن

المفيد أحياناً اتخاذ النهج السلبي، والعمل ضد حاجة المعارض للحب والانتماء. وعندما تفاوض لشراء شيء.. فإنك (المفاوض) تقلل من قيمته، بالعثور على عيب في جودته. ويستخدم هذا الأسلوب في شراء الملابس، فالمشتري غالباً مايشير إلى وجود تمزقات وثقوب أو بقع أو يعرض قماش السروال للضوء كي يستطيع - والبائع - رؤية الأماكن البالية التي لايمكن تجاهلها في قماش السروال.

وعند التفاوض لشراء منزل.. يولي المشتري المحتمل غالبا اهتماماً بتوصيلات المياه المعنية، أو أرضية سيئة والعيوب الأخرى. ويرى بعض الناس أن هذا سيجعل المالك يتخلى على حاجته للانتماء، على الأقل فيما يتعلق بالشيء محل البيع.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعد مقاطعة الدول العربية (المفاوضين) للشركات الأمريكية (المعارضين) المتعاملة مع إسرائيل مثالاً لهذه الوسيلة، للتفاوض على مستوى المنظمات، ولهذا تأثير مزدوج يدركه قليلون. فإذا استمرت الشركة الأمريكية في التجارة مع إسرائيل.. فإنها تتنازل عن سوقها العربي. غير أنها إذا لبت المطلب العربي بالتأكيد على عدم التجارة مع إسرائيل.. فإن الشركة تبدى ضعفاً: فهي تتخلى - بدرجة ما - عن شعورها بالانتماء لدولة قوية ومستقلة (الولايات المتحدة).

* **التفاوض بين الدول:** يُعطى العمل ضد حاجة المعارض للحب والانتماء أسماء مختلفة، مثل عبارة «لاصلة أو علاقة به». وقد جرى ذلك - على المستوى الدولي - مع الصين الحمراء، التي أبعدت عن الأمم المتحدة. وكلما حاولت الصين الحمراء (المعارض) شق طريقها إلى المنظمة الدولية، أجرت الولايات المتحدة (المفاوض) المفاوضات لاستمرار إبعادها. وكان موقف الولايات المتحدة هو أنه ينبغي أن تحصل الصين الشيوعية، على مكانها في الأسرة الدولية، وذلك بعد اتخاذ إجراءات ملائمة قبل قبول عضويتها. وهنا عملت الولايات المتحدة ضد رغبة الصين في الانتماء (ليس إلى الأمم المتحدة، بل إلى العالم المتحضر)، ولكن الصين انتهجت موقفا، يمكن تفهمه، يقول إنه لا اهتمام لها بالحصول على مقعد بالأمم المتحدة، حتى إذا عرض عليها.

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للحب والانتماء:

* **التفاوض بين الأشخاص:** فى المشهد الأخير من مسرحية روميو وجوليت لشكسبير يجلب الأمير (المندوب) السلام بين عائلة كابوليت (المفاوضون) وعائلة مونتاجيو (المعارضون). وبوفاة روميو وجوليت.. أراد الأمير من كلتا العائلتين العمل ضد حاجاتهم الفردية للانتماء، فيقول لهم:

«ألا ترون ياآل كابوليت وعشيرة مونتاجو اللعنة التى لاحقت العداوة بينكما. لقد وجدت الأقدار الحب وسيلةً لقتل أفرادكما. وتدفعنى أنا أيضاً لأن أغض الطرف عن خصوماتكما، كما فقدت اثنين غاليين (مركوتيو والكونت).. وكذلك حل العقاب بالجميع».

فالأمير يدرك أن كل طرف تخلى عن حاجته للحب، بفقد فرد من عائلته، ويستخدم هذه الحقيقة لجعلهما يعترفان بحماقتهما، ويتفقان على التفاوض من أجل إقرار السلام.

* **التفاوض بين المنظمات:** لقد استخدمت ـ بالفعل ـ شركة نورزيرن للأوراق المالية لصاحبيها هيل ومورجان، كمثال للعمل من حاجة المعارض للانتماء. وتظهر التطورات اللاحقة أن ذلك مثال جيد للعمل ضد الحاجة للانتماء. وفى عام ١٩٠٢ أمر الرئيس تيودور روزفلت (المفاوض)، المحامى العام برفع دعوى قضائية لحل الشركة القابضة، شركة نورزيرن للأوراق المالية. وهرع ج.ب.مورجان (المعارض)، والمساهمون الرئيسيون الآخرون ـ فى الحزب الجمهورى الذى ينتمى إليه الرئيس ـ إلى واشنطن للحديث مع روزفلت لإثنائه عن القضية. وعرض مورجان على روزفلت الحل التقليدى القديم، وهو العمل سويا، وقال: «إذا ارتكبنا أى خطأ، ابعث برجلك إلى رجلى ويمكنهما تسويته».

وكما علق روزفلت بعد ذلك: «هذا مثال أكثر توضيحاً لوجهة نظر وول ستريت، فالسيد مورجان لم يستطع أن يمنع نفسه من اعتبارى منافساً كبيراً قوياً ينوى، إما تدمير جميع مصالحه، أو أنه من الممكن إغرائه للتوصل لاتفاق لعدم تدمير أى شئ».

وهذا الموقف لم يناسب روزفلت العاشق لوطنه، فالواجب تجاه البلاد مقدم على أى حاجة لمساندة وول ستريت فى انتخابات عام ١٩٠٤ القادمة. ولذلك.. فقد عمل ضد حاجته، وحاجة مورجان للانتماء من أجل حماية «مصالح الشعب من الاحتكار والامتيازات..» فقد نجحت الوسيلة. وقد أمرت المحكمة العليا بحل شركة نورزيون للأوراق المالية، وعلى الرغم من أن وول ستريت حاول منع ترشيحه فى انتخابات عام ١٩٠٤، إلا أن روزفلت فاز بالترشيح، وأعيد انتخابه من قبل الشعب الأمريكى، الذى دافع روزفلت عن مصالحه.

* **التفاوض بين الدول:** منذ تأسيس ماليزيا عام ١٩٦٣.. حاولت أندونيسيا تدمير الاتحاد، مستخدمة الضغوط الدبلوماسية وحرب رجال العصابات. وحاولت الولايات المتحدة إجبار أندونيسيا على قبول الوضع بالتهديد، بسحب معوناتها إلى هذه الدولة الآسيوية. وفى عام ١٩٦٤ توقفت المعونات بالفعل، وأعلنت أندونيسيا (المفاوض) أنها تريد معونات من الدول (المعارضين)، التى لاتؤيد سياستها تجاه ماليزيا. وفى عام ١٩٦٥ عملت أندونيسيا أيضاً ضد حاجتها وحاجة معارضيها للانتماء، عندما أنسحبت من الأمم المتحدة، التى انتخبت ماليزيا لتوها لعضوية مجلس الأمن.

٤ ـ الحاجة للاحترام

١ ـ مفاوض يعمل لصالح حاجة المعارض للاحترام:

* **التفاوض بين الأشخاص:** أحيانا تجد (كمفاوض) أنه من المفيد أن تعمل من أجل حاجة معارضك للاحترام، بأن تصبح مهتماً ومرتبطا به بصورة مخلصة. ويتناول ديل كارنيجى فى كتابه «كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس»، عدة تطبيقات لهذا المبدأ. وتتضمن بعض الوسائل التى يدعو إليها: أن تصبح مهتما بصورة حقيقية بالناس، وأن تبتسم، وتذكر دائما أن اسم الشخص هو أهم شئ لديه، وأن تشجع الآخرين على الحديث عن أنفسهم، وأن تتحدث عن اهتمامات الآخر، وتحاول جاهداً أن تجعل الشخص الآخر يشعر بأنه مهم. إن كل هذه الأشكال للتحدث مع معارضك، تغذى حاجاته الأساسية للاحترام. وعندما يتم تطبيقها بالصورة الملائمة.. فإنها تكون مصادر قوة ثمينة فى فن التفاوض.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل المؤسسات الحديثة ـ بشكل مستمر ـ للحصول على الاحترام والرضا من جانب الجمهور. وقد تستخدم مؤسسة حاجة مؤسسة أخرى للاحترام العام، لخدمة منفعتها الخاصة. وعلى سبيل المثال، أرادت مؤسسة زيروكس ـ منذ سنوات قليلة ـ توسيع أعمالها إلى بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى، ولذلك اشتركت مع شركة ج. أرثر رانك المحدودة البريطانية الشهيرة وأنشأت شركة جديدة، هى شركة رانك ـ زيروكس لترويج منتجاتها فى أوروبا. وعن طريق العمل لصالح حاجة زيروكس (المعارض) للاحترام العام فى أوروبا.. حصلت شركة ج. أرثر رانك (المفاوض) على الحق، فى الاستفادة من العمليات الصناعية، التى تقوم بها زيروكس.

* **التفاوض بين الدول:** تبين الدول ـ عادة ـ قبولها إجراء تغيير من القيادة فى دولة أخرى، بالاعتراف رسمياً بالحكومة الجديدة. ولبعض الوقت، بعد الثورة الروسية عام ١٩١٧، لم تعترف دولة باتحاد الجمهوريات السوفيتية. وقد استندت الولايات المتحدة فى رفضها الإعتراف بروسيا إلى عدة عوامل، منها: إن اتحاد الجمهوريات السوفيتية رفض الوفاء بالالتزامات المالية، التى قطعتها الحكومة القيصرية على نفسها. كما أنه رفض الاعتراف بالتعويضات التى يطالب بها المواطنون الأمريكيون عن خسائرهم خلال الثورة، وامتنعت عن وقف الأنشطة التخريبية ضد حكومات الدول الأخرى. وبحلول عام ١٩٣٣، حلت الرغبة فى زيادة التجارة الأمريكية مع الاتحاد والسوفيتى محل هذه الاعتراضات. وقد استغل فرانكلين روزفلت (المفاوض) حاجة روسيا (المعارض) للاحترام ـ بتجاهل معظم الادعاءات الأمريكية ضد الاتحاد السوفيتى ـ و منح الاتحاد السوفيتى الاعتراف الدبلوماسى رسمياً، يوم ١٦ نوفمبر ١٩٣٣.

٢ ـ مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للاحترام:

* **التفاوض بين الأشخاص:** من الشائع أن يعمل معارض من أجل حاجته للاحترام، خلال مفاوضات تسبق عملية الطلاق. وعلى سبيل المثال.. فقد يسمح زوج مثالى (مفاوض) لزوجته الشاردة (المعارض) بأن ترفع دعوى طلاق ضده، فهو بذلك

يحمى سمعتها وتضطر هى ـ فى المقابل ـ لأن تعمل لصالح حاجتها لاحترام الناس، بأن تعرض عليه تسوية أفضل بشأن الممتلكات، وترتيبات أفضل فيما يتعلق بالنفقة أو تعرض عليه ـ على أقل تقدير ـ السلام والهدوء.

* **التفاوض بين المنظمات:** يستطيع صاحب عمل (المفارض) ـ بشكل مربح ـ تشجيع موظفيه (معارضين) على العمل لصالح حاجتهم للاحترام. ويرصد صاحب العمل مكافأة لتكريم أفراد القسم، الذى يتمتع بأفضل سجل فى الحضور، أو الانتاج، أو أى نوع آخر من السلوك، يرغب فى تشجيعه. فالموظفون يكرسون أنفسهم ـ حينئذ ـ للفوز بالتقدير، الذى تنطوى عليه الجائزة. وربما يكون الاتحاد السوفيتى، هو أشهر موظف يستخدم هذه الوسيلة التفاوضية. وقد دفعت مشكلات الإنتاج فى عام ١٩٣٥ ستالين إلى دعوة جميع العمال السوفيت لزيادة الإنتاج. وأدهش عامل فى منجم فحم يدعى، الجميع ـ حتى ستالين ـ بأن تعدى حصة إنتاجه المقررة بمقدار سبع مرات. ولذلك أعلن ستالين عام ١٩٣٦ «عام ستاخانوف»، ولم يحصل جيمع العمال الذين نجحوا فى أن يصبحوا «ستاخانوف» على جوائز فقط، بل أخذوا امتيازات خاصة وعلاوات أيضاً.

* **التفاوض بين الدول:** اعترفت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتى فى عام ١٩٣٣ بقليل من الشروط، ولكنها استخدمت وسيلة تفاوضية مختلفة ـ لحد بعيد ـ فى التعامل مع المكسيك عام ١٩١٣. فحتى هذا الوقت.. كانت الولايات المتحدة قد اعتادت على الاعتراف بالحكومات القائمة كأمر طبيعى، بغض النظر عن وسائل مجيئها للسلطة. ولكن فى عام ١٩١٣ نظم فيكتوريانو هويرتا انقلاباً دموياً ضد حكومة فرانشيسكو ماديرو وهى أول حكومة مكسيكية ـ فى عدة سنوات ـ تسعى لتحقيق الرخاء للجماهير والحريات السياسية لجميع المكسيكيين. وقد فقد ماديرو ـ نفسه ـ حياته فى المعتقل، الذى ألقاه فيه هويرتا. وعلى الرغم من أن عدة دول قد أقامت علاقات دبلوماسية مع حكومة هويرتا (المعارض) فى الحال.. فإن الأمريكى وودرو نيلسون (المفاوض) رفض الاعتراف «بحكومة جاءت بالقتل»، وذهب الرئيس الأمريكى لأبعد من ذلك، وأصر

على أن ثمن الاحترام الأمريكى هو استقالة هويرتا. وقد كلف قرار ويلسون المستثمرين الأمريكيين فى المكسيك مئات الآلاف من الدولارات يومياً، وقد علق قيصر ألمانيا قائلاً: «إن القنبلة شئ حسن جداً، ولكن ماذا عن الأرباح؟» وبرغم إصرار ويلسون على سياسته.. فإن الأرباح ذهبت بالفعل لتسليح أعداء هويرتا، ثم أرسل الرئيس الأمريكى - فى النهاية - قوات أمريكية. وعندما لم يعد هويرتا قادراً على مقاومة الضغط الأمريكى، ذهب إلى منفاه الاختيارى.

٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه للاحترام:

* **التفاوض بين الأشخاص:** أحياناً يكون كل المطلوب لإجراء مفاوضات ناجحة بين مفاوض ومعارض، هو وسيلة تسمح للطرفين بالعمل، من أجل حاجتهما للاحترام وحفظ ماء الوجه. إن إحدى أكثر وسائل حفظ ماء الوجه - شيوعاً بالنسبة لأى طرف - هو التحدث على انفراد مع طرف ثالث محايد ويعمل كل طرف لصالح حاجته للاحترام، عن طريق تقديم تنازلات لمثل هذا الوسيط ،وليس للطرف الآخر مباشرة.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل المؤسسات المنافسة - أحياناً - لصالح حاجة الطرف الآخر للاحترام، عن طريق تشكيل اتحاد صناعى. ويعمل الاتحاد من أجل تعزيز مكانة الصناعة - ككل - غالباً بمساعدة شركة للعلاقات العامة، تشترك جميع الشركات فى استئجارها من خلال الاتحاد، ويمكن أن تكون عبارة «معاً يمكن إنجاز الأمور الكبيرة» عنواناً لهذه الوسيلة، التى يستخدمها المتنافسون (المفاوضون، المعارضون) فى الصناعة، بداية من الأشرطة القماش حتى الصلب.

* **التفاوض بين الدول:** إن دورات الألعاب الأولمبية هى أحد أشهر وأرسخ الأمثلة للدول، التى تعمل سويا لبناء الاحترام المتبادل، فعدد المسابقات متسع؛ كى يستوعب مهارات عديد من الدول. وتستطيع الدول الصغيرة أن تأمل فى كسب الاحترام فى منافساتها ضد الدول الكبرى. وعلى سبيل المثال، كانت نيوزيلنده وأثيوبيا وفنلندا ورومانيا وسوسيرا والنرويج من بين الدول، التى فازت بمسابقات رياضية فى أولمبياد عام ١٩٦٤ .

٤ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته للاحترام:

* **التفاوض بين الأشخاص:** قد يبدو أن عمل الإنسان ضد حاجته الخاصة للاحترام، وسيلة تفاوضية لايمكن تصورها. غير أن ذلك هو التكنيك الدقيق، الذى يستخدمه محامى (مفاوض) يوشك أن يتهمه القاضى (معارض) باحتقار المحكمة. وفى وضع كهذا.. يجد المحامى غالباً أنه من المناسب الاعتذار، وطلب العفو، أو التظاهر بسذاجة «الولد الريفى» كى يبرز ذنبه. ومن أجل التفاوض بصورة ناجحة مع القاضى.. فإن المحامى يعمد لأن يحط من قدر نفسه، ويعمل ضد حاجته للاحترام.

* **التفاوض بين المنظمات:** يستخدم الخطباء (المفاوضون) فى دور الاستشفاء المسكرات كوسيلة لاقناع السكيرين الآخرين (المعارضون) بالتخلى عن هذه العادة. فالخطباء يعملون ضد حاجتهم للاحترام ويعترفون بأخطائهم الماضية، ويوضحون الفوائد الإيجابية، التى يتيحها الامتناع عن تناول المشروبات الكحولية.

* **التفاوض بين الدول:** بعد الحرب العالمية الثانية.. اتخذت ألمانيا الغربية (المفاوض) موقفاً صارما فى محاكمة مجرمى الحرب الألمان؛ كى تظهر للعالم أنها تتبرأ من ماضيها النازى. وكانت ألمانيا تأمل بتخليها هذا، عن حاجتها للاحترام فى العودة للعالم الحر (المعارض)، كشريك على قدم المساواة.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجة معارضه للاحترام:

* **تفاوض بين الأشخاص:** تستطيع عن طريق العمل ضد حاجة شخص ما للاحترام، أن تدفع هذا الشخص لعمل عدة أشياء. وعلى سبيل المثال.. قد يعلّم أب (مفاوض) ابنه (معارض) مهنة الأسرة والتواضع، وفى ذات الوقت يجعله يبدأ السلم من أوله. وهو هنا يعمل ضد حاجة ابنه للاحترام، كى يتمكن الابن من اكتساب دراية كاملة بالمهنة.

* **تفاوض بين المنظمات:** عندما تجعل جماعة معينة (مفاوض) الأعضاء الجدد

(المعارضون).. يقومون بأداء الطقوس.. التى غالباً ماتقلل من شأنهم، وتجعلهم يبدون مدعاة للسخرية.. فإن هذه الجماعة تتفاوض ضد حاجة الأعضاء المرتقبين للاحترام.
وبصورة مماثلة «يفاوض» الجيش الأمريكى رجلاً مدنياً لإدخاله العسكرية، بإدخاله دورة شاقة للتدريب الأساسى، تعمل ضد حاجاته للاحترام. ولكنه بمجرد أن يصبح جندياً من الطراز الأول، يعمل باهتمام على استعادة احترامه كجندى.

* **التفاوض بين الدول:** عندما تعلن الولايات المتحدة (المفاوض) ـ من خلال وسائل الإعلام عن الإخفاقات الاقتصادية فى الاتحاد السوفيتى، أو الصين الشيوعية، أو فى كوبا ـ فإنها تعمل ضد حاجة معارضيها للاحترام. وقد عملت قوة غير صديقة ـ بصورة مماثلة ـ ضد حاجة أمريكا للاحترام فى أوائل القرن التاسع عشر. وعندما أصبح جيمس ماديسون رئيساً فى عام ١٨٠٩، كان ديفيد إيرسكين سفيراً لبريطانيا لدى واشنطن، وكانت زوجته أمريكية..، كما كان يرضى حاجة الولايات المتحدة للاحترام بكل طريقة. وقد تفاوض مع ماديسون على اتفاق لسحب الأوامر البريطانية فى المجلس المناهض للتجارة الأمريكية مع فرنسا، مقابل عدد من الامتيازات، لم ترض هذه الامتيازات جورج كانينج، وزير الخارجية البريطانى الذى، لم يرفض الاعتراف باتفاق سفيره فحسب، ولكنه استبدل به شخصاً مفرطاً فى بريطانيته هو «كوبنهاجن جاكسون». وقد اكتسب «كوبنهاجن» هذه الكنية؛ لأنه عرض الانذار النهائى، الذى سبق استيلاء بريطانيا على الأسطول الدانماركى عام ١٨٠٧؛ فقد كان أكثر ازدراءً لحاجة أمريكا للاحترام، من ازدرائه حتى لنفس الحاجة لدى الدانمارك. ووصف ماديسون بأنه رجل «قبيح أو بالأحرى يبدو وضيعاً»، وأن دولى زوجة ماديسون «بدينة، وفى الأربعين، ولكنها ليست جميلة»، وأن الأمريكين جميعهم «متشابهون»، وأنهم ـ بدرجات متفاوتة ـ أوغاد ومؤذين، أكثر من الغوغاء فى الدول الأخرى». ووفقاً لتخطيط كانينج، شرع جاكسون فى قيادة تفاوض شاق مع الولايات المتحدة، حتى أنه اتهمها بالتصرف بطريقة سيئة، خلال مفاوضات إيرسكين. ولكن الوسيلة البريطانية ارتدت إلى نحر بريطانيا، وبدلا من الرضوخ لمطالب جاكسون.. رفض روبرت سميث، وزير الخارجية الأمريكى، أى تعاملات أخرى مع الوزير البريطانى غير المحبوب.

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للاحترام:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يستطيع شاب وفتاة ـ يلتقيان فى أول موعد بينهما ـ الوقوف فى وضع تفاوضى، وضع غير رومانسى حسب الوصف الذى قد يوصف به. ونظراً لأن هذا هو أول موعد لها مع الشاب.. فإن الفتاة قد تتصرف وفقاً لقاعدة مسلم بها. وإذا أراد الشاب أن يذهب لأبعد مما تريد الفتاة، فإنها تتفاوض لجعله يتخلى عن مطلبه، على أساس أن هذا أول موعد بينهما، فهى تعمل (كمفاوضة) ضد حاجتها للاحترام، وضد حاجته هو الآخر (كمعارض)، غير أنه من المأمول أن تتفاوض معه على موعد ثانٍ.

* **التفاوض بين المنظمات:** يتم عادة تسوية النزاعات بين العمال والإدارة بأن يتخلى المفاوض والمعارض عن حاجتهما للاحترام، فإذا رضخت الإدارة للعمال.. فإنها تفقد احترامها بالاستسلام. ولو أذعن مفاوضو نقابة العمال للادارة فإنهم سيواجهون نفس المشكلة. غير أنه من الضرورى غالباً للتوصل لتسوية، أن يتوصل المتعارضون لحلول وسط، وأن يذعن كلاهما لمطالب الآخر. والمثل يقول: «ليست هناك تسوية جيدة ما لم ينزف الطرفين قليلاً من الدماء».

* **التفاوض بين الدول:** قبل أن تحصل الهند على حريتها فى بريطانيا، انتهجت سياسة عدم العنف تجاه البريطانيين؛ إذ تخلى الهنود (المفاوضون) عن حاجتهم للاحترام، ولكنهم أجبروا البريطانيين (المعارضين) ـ فى الوقت ذاته ـ أيضاً على التخلى عن حاجتهم للاحترم؛ نتيجة اتباعهم سياسة عدم العنف، وعدم التعاون، ووضع الهنود غالباً فى مواقف مهينة كانت تعنى فقدان الاحترام. وعلى الجانب الآخر.. إقتيد البريطانيون ـ فى محاولتهم لإقرار القانون ـ إلى اتخاذ إجراءات قاسية ضد شعب دون مقاومة، وقد عمل هذا بالطبع ضد حاجتهم للاحترام..

٥ ـ الحاجة لتحقيق الذات

١ ـ مفاوض يعمل لصالح حاجة معارضه لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** إن هذه الوسيلة تصورها الزوجة (المفاوض) التى تخبر

زوجها (المعارض) بقولها: «موافقة، يمكنك أن تكون المسئول الرئيسى». أما إذا كانت الزوجة تعنى ماقالته أم لا، فهذا خارج عن الموضوع، وهذا هو تكنيكها التفاوضى. وقد تكون لديها قناعات قوية بما يجب عمله، ولكنها لاتقف مكتوفة الأيدى وهنا تلعب الزوجة على حاجة زوجها لتحقيق الذات؛ أى حاجته الداخلية لزيادة مهامه كرجل. غير أنها بمنحها زوجها هذا الامتياز.. فإنها سوف تتوقع تنازلات فى المقابل. وهناك المرأة التى تجلب الوفاق فى زواجها، باستخدام التكنيك الراسخ، وهو السماح لزوجها باتخاذ جميع القرارات الكبرى، مثل: وهل يجب أن تبقى الولايات المتحدة بعيدة عن الأزمات الخارجية؟ وهل تعتبر رحلة إلى الكواكب أمراً ضرورياً للأمن القومى؟ وهل هى راضية باتخاذ القرارات الصغرى من نوعية كيفية إنفاق دخل الأسرة، أو المكان الذى ستقضى الأسرة فيه أجازتهم».

فى عملية احتيال للاستيلاء على المال بعد كسب ثقة الضحية ـ والتى يجرى فيها التخطيط لحمل الضحية، أو الشخص المحتال عليه؛ لتسليم مبلغ ضخم من المال للمحتال ـ فإن دور اللعبة هنا هو أن الضحية ـ وليس المحتال ـ يقترح تسليم المال: فالمحتال المتمرس يخطط للاحتيال، كى يجعل النتيجة المنطقية الوحيدة هى تسليم الأموال له، غير أن العرض (الدافع وهو تحقيق الذات) لابد أن يأتى من جانب الضحية.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل المؤسسات الكبرى (المفاوضون) ـ فى العادة ـ من أجل حاجة تحقيق الذات لدى المنظمات الخيرية والثقافية (المعارضون)، عن طريق عرض دفع أى مبلغ مساوٍ للأموال، التى تجمع من المصادر الأخرى، دولار مقابل دولار. وهذا يشجع المنظمات على الاجتهاد لجمع التبرعات؛ مما يضاعف بالطبع من تأثير برنامج المؤسسة فى العطاء النافع، ويمكن أعمال الخير من تنمية دورها إلى الحد الأمثل.

* **التفاوض بين الدول:** إن «اكتشاف» بنما ـ كما أطلق عليه ـ هو مثال واضح لاستخدام هذه الوسيلة على المستوى الدولى، ففى عام ١٩٠٢، وهو تقريبا الوقت الذى قرر فيه الرئيس الأمريكى روزفلت المفاوض، أن برزخ بنما هو أفضل مكان لحفر قناة ـ

كانت بنما جزءاً من كولومبيا. غير أن هذه الدولة رفضت إعطاء الولايات المتحدة السيادة على هذا القطاع اللازم من الأرض. وبعد شعور روزفلت بالغضب تجاه «هذه الكائنات الحقيرة الضئيلة فى بوجوتا»، شجع ـ ضمنياً ـ ثورة فى بنما. وفى نوفمبر عام ١٩٠٣ أرسل روزفلت ثلاث قاذفات أمريكية؛ لمنع نزول قوات كولومبيا فى البرزخ، «إذا» اندلعت الثورة.

وفى يوم انتهت المهزلة، وأبرقت وزارة الخارجية الأمريكية فى يوم ٣ نوفمبر ـ إلى القنصل الأمريكى فى بنما: «وردت أنباء عن انتفاضة فى البرزخ. أبلغوا الوزارة بصورة عاجلة وكاملة بالوضع». ورد القنصل قائلا إنه ـ للأسف ـ لم تندلع انتفاضة بعد، ولكنها متوقعة فى وقت لاحق اليوم، وقد حدثت حسب الموعد المقرر وولدت جمهورية بنما (المعارض). فعن طريق العمل لصالح حاجة البنميين (المعارضون) لتحقيق الذات، حصل روزفلت (المفاوض) على مايريد بالضبط: أفضل شروط لإنشاء قناة بنما.

٢ ـ مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** بمعنى إتاحة الفرصة للمعارض كى يعمل من أجل حاجته لتحقيق ما يمنحه درجة كبيرة من الرضا «تجعله يفترض أنه ناجح». وسوف تجد فى بعض المواقف أنك تستطيع التفاوض ـ بشكل أفضل ـ بأن تعرض على معارضك مهمة عسيرة ـ يصعب عليه إنجازها ـ وليست مهمة سهلة. وقد قال ونستون تشرشل (المفاوض) فى بيانه الشهير: «ليس لدى شئ أعرضه سوى الدم والكدح والدموع والعرق»، فقد عرض تشرشل على الشعب البريطانى (المعارضون) مهمة شاقة، سوف يشبع إنجازها حاجتهم لتحقيق الذات إلى جانب حاجات أخرى.

وإذا بدا مصطلح «معارض» المستخدم فى هذا المثال ـ وغيره من الأمثلة الأخرى المستخدمة، فى هذا الكتاب ـ مبالغاً فيه، فلنبحث فى تفسير تشرشل القاسى لهزيمة حزبه، فى انتخابات عام ١٩٤٥ : «فى مستهل هذه المعركة القوية، حصلت على السلطة الرئيسية فى الدولة، واستسلم جيمع أعدائى.. وقد مُنعت ـ على الفور ـ من جانب

الناخبين البريطانيين من جميع أشكال إدارة شئونهم». وكما يعلم أى سياسى ناجح.. فإن الناخبين هم معارضوه، ويجب عليه التفاوض معهم باستمرار، إذا كان يريد البقاء فى السلطة.

* **التفاوض بين المنظمات:** تعمل مشروعات وبرامج تحفيز النشاط الصناعى، التى يجد فيها العاملون فرصاً للأداء بمختلف القدرات، لخدمة حاجة العامل (المعارض) للشعور بأنه يستطيع إنجاز شئ ما ذى قيمة، وبأنه يمكن أن يكون مهماً للصناعة (المفاوض). وبمعنى آخر.. تعتمد هذه الخطط والبرامج على حاجته لتحقيق الذات، ويتوقف كثير من خطط التطوير وتحسين الأحياء الفقيرة ـ فى نجاحها ـ على قدرتها على حفز سكان المناطق المطحونة، للاشتراك فى الكفاح لتحسين هذه المناطق. ونحن هنا أيضاً بصدد الحاجة لتحقيق الذات.

* **التفاوض بين الدول:** لقد جعل أودولف هتلر (المفاوض) بريطانيا العظمى وفرنسا (المعارضون) يعملان من أجل حاجتهما، لتحقيق الذات فى عام ١٩٣٨؛ عندما أجبرهما على توقيع معاهدة ميونيخ. وكانت الدولتان الديمقراطيتان الراضيتان على استعداد للتضحية بحليفتهما تشيكوسلوفاكيا، مقابل «سلام فى وقتنا»، سلام يضمن حريتهم وسيادتهم الكاملتين على الإمبراطوريتين الاستعماريتين الشاسعتين، فقد أدركت الدولتان الديمقراطيتان تدريجيا ـ فقط ـ أنهما يغيران وهم تحقيق الذات، مقابل حاجة بقاء الوطن الأكثر أهمية.

٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه لتحقيق الذات:

* **تفاوض بين الأشخاص:** يعتمد نجاح النظام القضائى على الاستخدام المستمر لهذه الوسيلة. ومن البديهى أنه ليس هناك شخصان يفكران ذات الطريقة، إلا أن القانون الأنجلوساكسونى يفترض أن ١٢ شخصاً، يستطيعون التوصل لاتفاق فى معظم الوقت. وسيحاول قاض حى الضمير، أن يجعل رأيه هو السائد من أجل تحقيق الذات. ولكن (المفاوض) لايستطيع إجبار القضاة الآخرين (المعارضين) على الاتفاق معه، ويتعين عليه

التفاوض معهم، والتعامل مع آرائهم باحترام، والتوصل إلى حكم، يستطيع كل قاض منهم الإدعاء بأنه حكمه هو.

* **التفاوض بين المنظمات:** إننا نميل للاعتقاد بأن مصالح صاحب العمل ومصالح عماله مختلفة ومتعارضة، غير أنه ـ إبان وطأة الحرب العالمية الثانية ـ غالباً ماتم الاتفاق بين هذه المصالح المتباينة. وعندما يتحد صاحب العمل والعمال فى جهودهم لتكثيف الإنتاج للدفاع عن البلاد، فإنهم يعملون سوياً فى المصانع العسكرية، فقد قلل كل طرف من شأن مصالحه الخاصة، من أجل إنجاز مهمة أعظم، هى: الفوز فى الحرب، وعمل الطرفان من أجل حاجتهما المشتركة. وفى المفاوضات يلفت كل من أصحاب الأعمال ونقابات العمال اهتمام الآخر للغرض الأسمى. وتحت ضغوط الحرب.. تم تغيير حاجة الطرفين لتحقيق الذات، فى تحقيق مكاسب مالية إلى وطنية جارفة. وحتى فى وقت السلم.. سيؤدى تعريف ملائم للأهداف المشتركة فى عالم الاقتصاد ـ أيضاً بالعمال وصاحب العمل ـ إلى التعاون؛ فبعض الدول الأوروبية ـ مثل السويد ـ لديها علاقات عمل سلمية، قائمة على هذه الوسيلة التفاوضية الفعلية.

* **التفاوض بين الدول:** قد لايوجد إطلاقاً نداء للمتعارضين؛ للعمل من أجل تحقيق الذات، أبلغ من نداء إبراهام لينكولن فى خطاب تنصيبه للمرة الثانية، وقد كانت نهاية الحرب الأهلية تلوح فى الأفق، عندما وجه لينكولن خطابه إلى الشمال والجنوب (المفاوضين والمعارضين): «بدون حقد تجاه أحد، وبالخير للجميع، وبالإصرار على الحقد وبما أعطانا الله لنرى الصواب، دعونا نسعى جاهدين لننتهى من العمل الذى نحن بصدده، ولنضمد جراح أمتنا، ونرعى هؤلاء الذين صمدوا فى المعركة وأراملهم وأيتامهم، ولنفعل كل ماقد يحقق ويعزز سلاماً عادلاً ودائماً، فيما بيننا، ومع جميع الأمم».

٤ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد استخدم المعلم الأسود العظيم بوكر.ت. واشنطن (المفاوض) هذه الوسيلة بنجاح فى خطابه المسمى، اتفاق أطلانطا الوسط. ففى هذا

الخطاب.. ألمح بوكر إلى أنه ـ ومواطنيه ـ سيقبلون فى الوقت الراهن وضعاً سياسياً واجتماعياً وضيعاً، مقابل فرصة اقتصادية. وقال لأحد أنصاره البيض (معارض): «فى جميع الأمور الاجتماعية البحتة، يمكن أن نكون منفصلين مثل الأصابع، ولكننا واحد مثل اليد ضرورية فى كل الأمور من أجل التقدم المشترك».

فواشنطن يعتقد اعتقاداً بأن الرجل الأسود يستطيع ـ من خلال التعليم ـ تحقيق تقدم اقتصادى وربما يحقق فى وقت ما ـ فى المستقبل ـ الاندماج فى الحياة الأمريكية. وقد حققت «مساومته» مع المواطنين البيض الكثير لتعليم وتدريب المواطنين السود، أما إذا كان الأمر يستحق هذا الثمن فتلك مسألة أخرى. وفى عام ١٨٦٩ ـ وبعد عام من هذا الخطاب ـ أقرت المحكمة العليا مبدأ «الفصل، ولكن مع المساواة» للمدارس، وبدأت ولايات الجنوب فى إقرار قوانين جيم كرو، التى كانت لابد وأن تؤدى إلى كارثة حاقت بالجنوب لعدة سنوات.

* **التفاوض بين المنظمات:** فى اتفاق وسط آخر، ولكنه ـ هذه المرة ـ بين الحزبين الديمقراطى والجمهورى، عمل الديمقراطيون ضد حاجتهم لتحقيق الذات.

فقد كانت انتخابات الرئاسة عام ١٨٧٦ وشيكة، وكان صمويل.ج. تيلدين ـ المرشح الديمقراطى ـ هو الفائز بلا شك، حيث حصل على ٢٥٠ ألف صوت، إلا أنه كان هناك نزاع حول الأصوات الانتخابية لثلاث من ولايات الجنوب، التى كانت مجالسها المكلفة بانتخاب المرشح، ويسيطر عليها ناخبون جمهوريون، من أنها ستصوت لصالح روثرفورد.ب.هايس. وقد تضاعف الارتباك فى ولاية أوريجون، التى كان الديمقراطيون والجمهوريون يزعمون السيطرة على إحدى دوائرها الانتخابية.

ولايوجد فى الدستور نص يتعلق بمثل هذا الموقف المربك. وفى النهاية تم تشكيل لجنة انتخابية، وبموافقة ضمنية من ديمقراطى الجنوبى.. سادت اللجنة أغلبية مؤيدة لهايس، فقد ضحى الديمقراطيون (المفاوضون) بحاجتهم لتحقيق الذات بتخليهم عن الرئاسة، مقابل أن أصبح إدعاؤهم قانونيا. ولكنهم حصلوا على ثمن مرتفع من الجمهوريين

(المعارضين) .. فقد تم انسحاب آخر القوات الفيدرالية، التى احتلت الجنوب بعد الحرب الأهلية. وجرى على الفور التصويت، وخرجت الحكومات الجمهورية المتبقية من ولايات الجنوب من الحكم. وكان للجنوب أيضاً عضو فى حكومة هايس، وحصلت ولاياته على مبالغ كبيرة من المخصصات الفيدرالية لمشروعات التطوير الداخلى. وإجمالا .. لم تكن صفقة سيئة بالنسبة للجانب، الذى كان قد خسر الحرب قبل أحد عشر عاماً فقط.

* **التفاوض بين الدول:** فى إحدى مراحل أزمة الصواريخ الكوبية ١٩٦٢ .. عملت الولايات المتحدة (المفاوض) ضد حاجتها، لتحقيق الذات بالتخلى عن مبادرتها، وكانت تستخدم كل أنواع الضغوط لإخراج الصورايخ من كوبا. وفى النهاية.. أمر الرئيس كينيدى بفرض حصار على الجزيرة، وبأن تقف جميع السفن الحربية الأمريكية ـ مباشرة ـ فى طريق جميع السفن الروسية التى تقترب من كوبا. وقال الرئيس إننا أبلغنا روسيا (المعارض) بأنه إذا مضت السفن الروسية فى طريقها، والتقت بخط حصارنا فسوف نعتليها ونفتشها لنرى ما إذا كانت تحمل شحنات عسكرية. ونحن بهذا تخلينا عن المبادرة، وتركنا للروس تحديد الخطوة القادمة فى المفاوضات. ولحسن الحظ ـ ومن أجل السلام العالمى ـ فإن عديداً من السفن الروسية التى كانت تحمل على الأرجح شحنات محظورة قد عادت، وقد سمح للسفن الروسية الحاملة شحنات غير عسكرية بالمضى فى طريقها لكوبا دون مضايقات.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجة المعارض لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** ابتكرت بعض الشركات (المفاوضون) تكنيكات على درجة عالية من الفطنة، للتخلص من مسئول تنفيذى (المعارض) دون فصله فعلياً. وتتعقب مفاوضهم سلسلة حاجاته، بداية من الحاجة للأمان (قطع مرتبه)، حتى حاجته للجمال (رفع السجادة من مكتبه)، ولكن مهمة الشركة تتسم بالصعوبة لأنها تحاول جعل الرجل يتخلى على حاجة أساسية أكثر أهمية، أى الراتب الذى يحتاجه لإعالة نفسه وعائلته (انظر الفصل السابع).

إن إحدى أكثر وسائل دفع مسئول تنفيذى للاستقالة فعالية، هى العمل ضد حاجته لتحقيق الذات. وبالنسبة لرجل اعتاد اتخاذ القرارات المهمة، واعتاد أن يكون محور الاهتمام.. فإنه لاشئ أكثر تدميراً من الحرمان من سلطة اتخاذ القرار، ثم التجاهل التام. وفى العادة سيبرر المسئول التنفيذى الوضع بأن الإقدام على مخاطرة ـ تتعلق بحاجة أساسية مهمة ـ عندما يستقيل، ويبحث عن وظيفة جديدة، أقل شراً من الحرمان من الحاجة لتحقيق الذات.

* **التفاوض بين المنظمات:** أحياناً يحاول كبار المسئولين التنفيذيين (المفاوضين) ـ الذين يساورهم الخوف من فقدان مواقعهم ـ القضاء على جميع تصرفات تحقيق الذات فى الإدارات التابعة لهم (المعارضين)، ويرسخون حكماً سلطوياً بالتخلص من جميع الاتصالات المتبادلة بين الإدارات؛ إذ إنهم يدركون أنه ـ دون معلومات ـ لابد للإدارات أن تعتمد عليهم كلية فى اتخاذ جميع القرارات. وعلاوة على ذلك.. لايمكن توجيه النقد إليهم لاتهامهم بسوء التقدير، فى حين أنهم هم الوحيدون الذين لديهم الحقائق.

* **التفاوض بين الدول:** عندما تحاول دولة السعى لممارسة حاجتها لتحقيق الذات.. فإن دولة أخرى تصيح بأن هذا «عدوان». وعلى الرغم من أن الحروب ـ بصفة عامة ـ وحروب العدوان ـ بصفة خاصة ـ بعيدة لحد كبير للغاية عن نمط الحروب «السائد» هذه الأيام.. فإن الدولة التى تشعر بالاحتيال عليها، ستواصل قتال من يدعو لحماية وضع قائم. ولقد كانت حرب باكستان مع الهند حول كشمير، مثالاً نموذجيا «المعتد»، فقد كانت باكستان تحاول ـ فى هذه الحالة ـ الحصول على ماتعتبره أراض، من حقها شرعاً. وعلى الجانب الآخر.. كانت الهند على استعداد أن تبذل كل ما فى وسعها (باستثناء ـ فيما بدا ـ التفاوض حول القضية) للاحتفاظ بكشمير، ولذلك فقد عملت الهند (المفاوض) ضد حاجة باكستان (المعارض) لتحقيق الذات.

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه لتحقيق الذات:

* **التفاوض بين الأشخاص:** عندما يوافق طرفان فى نزاع ما (مفاوض ومعارض)

على وضع القضية فى أيدى محكم.. فإنهما عندئذ يتركان النتيجة ـ إلى حد ما ـ للصدفة. بسماحهما لطرف خارجى بوضع حل، فإن الطرفين يكونان قد تخليا عن حاجتهما لتحقيق الذات. والفرد الذى يشعر بالقوة والقدرة على العمل بكامل طاقاته، لن يحيل عادة القضية إلى محكم مستقل.

* **التفاوض بين المنظمات:** يعتبر الدستور الأمريكى مثالا بارزاً للمنظمات ـ وهى الولايات فى هذه الحالة ـ التى تتخلى عن حاجتها لتحقيق الذات. ووفقاً لمواد الاتحاد الكونفدرالى فإن الولايات الفردية لها سيادة، وهذا يعنى أشياء من بينها: أنها تستطيع تحديد ـ بل إنها حددت بالفعل ـ تعريفات جمركية مرتفعة على السلع المستوردة من الولايات المجاور. وكانت هذه العرقلة للتجارة بين الولايات، من أحد الأسباب الرئيسية للدعوة لعقد المؤتمر الدستورى. ولحسن الحظ.. فقد مضى مندوب المؤتمر لأبعد من المفاوضات. لتخفيف القيود التجارية، وإقامة اتحاد ولايات تخلت فيه كل ولاية (مفاوضة ومعارضة) عن درجة من تحقيق الذات، من أجل هدف إقامة المركزية القوية المرغوبة بشكل أكثر.

* **التفاوض بين الدول:** كانت اتفاقية واشنطن البحرية عام ١٩٢٢ جيدة الهدف، ولكنها (بالنسبة للولايات المتحدة) كانت مثالا مرعباً للدول (المفاوضة والمعارضة)، التى تعمل ـ بشكل مشترك ـ ضد حاجتها لتحقيق الذات. فقد اعتمدت بريطانيا طويلاً على بحريتها للحفاظ على تماسك إمبراطوريتها المترامية الأطراف. وحاولت الولايات المتحدة استعادة الأمن، الذى كانت عزلتها عن شئون العالم قد أعطتها لها، مع نسيان ـ من ناحية أخرى ـ أنها حصلت قبل عشرين سنة على إمبراطورية فى الباسيفيكى. كما كانت الولايات المتحدة مهتمة ـ بشكل حيوى ـ بشئون آسيا، إلا أن كلتا الدولتين سعيتا بلهفة للحد من حجم بحريتى القوتين الرئيسيتين. وقد تقررت النسب فى الاتفاقية، كما يلى: بريطانيا العظمى ٥، والولايات المتحدة ٥، واليابان ٣، وفرنسا ١٫٦٧، وإيطاليا ١٫٦٧، وهكذا أعطيت اليابان ـ التى كانت طموحاتها الاستعمارية فى آسيا آخذة فى الظهور ـ موقعاً يتسم بالتفوق النسبى البحرى فى الشرق الأقصى، لم تتمكن من الحصول عليه مطلقاً فى «سباق تسلح» بحرى.

وفى عام ١٩٣٠، تم زيادة نسبة اليابان، غير أنه فى عام ١٩٣٥ ـ عندما منعت اليابان من التساوى مع بريطانيا والولايات المتحدة ـ فإنها انسحبت من الاتفاقية. وبرغم هذا الانسحاب، واستيلاء اليابان على منشوريا.. فإن بريطانيا وفرنسا والولايات المتحدة أبرمت اتفاقية جديدة للحد من حجم بحرياتهم!.

٦ ـ الحاجة للمعرفة والفهم

١ – مفاوض يعمل لصالح حاجة المعارض للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يعتبر الإقناع عن طريق استخدام المنطق والسبب أحد أكثر تكنيكات التفاوض شيوعاً وأهمية. ومن أكثر تطبيقاتها دقة ـ بالطبع ـ التقرير الواضح والدقيق والموجز للحقائق (نبحث فى الفصلين ٤, ٥ سبل تحديد الحقائق فى موقف ما).

* **التفاوض بين المنظمات:** تتفاوض المنظمات ـ بصورة متكررة أيضاً ـ بالإحتكام إلى المنطق والحقيقة. وعلى سبيل المثال.. فإنه إذا أقرت جماعة مستقلة ـ مثل اتحاد المواطنين، أو رابطة الناخبات ـ مرشحاً سياسياً.. فمن المؤكد أن يثبت المرشح السياسى هذا الإقرار المستقل ـ خلال حملته الانتخابية ـ ضد المرشحين المعارضين. فالتأييد غير المتحزب يعطى مصداقية لدعاوى وبراهين الحزب (المفاوض)، ويحتكم هذا التأييد إلى حاجة الناخبين (المعارضين) للمعرفة والفهم. كما يستخدم المعلنون أيضاً هذه الوسيلة، عندما يستغلون مساندة الباحثين المستقلين، مثل اتحاد المستهلكين، ومجلة جود هاوس كيبنج أو جمعية الأسنان الأمريكية. ويسعى المعلنون ـ من خلال السبب ـ إلى إقناع المستهلك بشراء منتجهم وليس منتج المنافس.

* **التفاوض بين الدول:** لقد أدى أحد أشهر الأمثلة للعمل من أجل حاجة المعارض للمعرفة والفهم، إلى نهاية حصار طروادة، الذى استمر عشر سنوات. فقد أدعى اليونانيون (المفاوضون) التخلى عن الحصار، ولكنهم تركوا وراءهم حصاناً خشبياً ضخماً، وقد «سمح» للطرواديين (المعارضين) بأن يعلموا أن الحصان قربان للآلهة. وقد صنع بهذه

الضخامة، كى يمكن إدخاله من بوابات طروادة، وهدم الطرواديون ـ المتلهفون لتقديم قربان إلى الإلهة أثينا ـ جزءاً من حائط المدينة لإدخال الحصان والجنود اليونانيين ـ الذين اختبئوا ـ بداخله ـ إلى المدينة.

٢ ـ مفاوض يسمح للمعار بالعمل لصالح حاجته للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص**: عندما تقول فتاة (مفاوض) لصديقها (معارض) «أنا أعلم، ولكن لن أخبرك» .. فإنها تجعله يعمل من أجل حاجته للمعرفة والفهم. وتعد قصة أخصائى النظارات عديم الضمير (المفاوض)، كما تعد الطريقة التى باع بها نظارة مثالاً لاستغلال حاجة الزبون (المعارض) للفهم. وما إن يظن الزبون أنه فهم.. فإنه يواجه مرة أخرى أخباراً سيئة جديدة. فالزبون يسأل: «ماهو الثمن»، ويجيب أخصائى النظارات «عشرة دولارات». وإذا لم يكن ثمة رد فعل عنيف من جانب الزبون.. فإنه يضيف عندئذ، «مقابل الإطار»، ثم يمضى قائلاً: «وثمن العدسات هو خمس دولارات». وإذا ظل الزبون صامتاً.. فإن أخصائى القطارات المحتال يضيف كلمة «لكل عدسة». وفى عملية التفاوض يسعى الزبون الفقير للفهم لإرضاء حاجته للمعرفة، وبهذه الطريقة يسقط ضحية لهذا الأسلوب.

* **التفاوض بين المنظمات**: لقد أنقذنى استخدام هذا الأسلوب ـ ذات مرة ـ من مشروع تجارى سئ للغاية، وقد كان الموقف يؤكد بالفعل وقوع كارثة مالية، حيث أقنعت بالاشتراك فى إنشاء فندق فى بوفالو بنيويورك، كمشروع مشترك مع أحد زملائى. ونظراً لأننى لا أعرف أى شئ إطلاقاً عن أعمال الفنادق.. فقد جرى الاتفاق ـ مقدما مع زميلى ـ على ألا أتحمل مسئولية إدارة الفندق. ولسوء الحظ.. أصيب زميلى بأزمة قلبية، أقعدته عقب توقيعنا على الأوراق النهائية للمشروع، واضطررت ـ حينئذ ـ لتحمل إدارة الفندق كاملة، حيث كان يحقق خسائر قيمتها ١٥ ألف دولار شهريا. وفى غضون ثلاثة أيام دعيت ـ كخبير من مدينة نيويورك سيتى ـ لإلقاء محاضرة أمام ٥٠٠ موظف فى بوفالو، عن كيفية أداء وظائفهم ـ لقد درست ماكانت تقدمه الدراسة فى كلية

الأعمال ـ فى هارفارد ـ من معلومات حول إدارة الفنادق، ولكن ذلك لم يكن كافيا بدرجة كبيرة. وجلست على مكتبى، واستجمعت تفكيرى؛ فكل شئ يبدو فى غير صالحى، ثم واتتنى فكرة فجأة: لا أحد فى بوفالو يعلم أننى أجهل إدارة الفنادق جهلاً ميئوساً منه. فالشخص لابد أن يكون مجنوناً بأن يتورط فى مشروع يخسر ١٥ ألف دولار شهرياً، إذا كان لايعلم أى شئ عن نشاط المشروع. وكل شخص (المعارض) سيفترض أننى (المفاوض) خبير فى إدارة الفنادق، ولذلك قررت أن وسيلتى لابد أن تكون القيام بدور الخبير.

ولدى وصولى الفندق.. أبلغت المدير بأن يرتب لى مواعيد مقابلات كل ١٥ دقيقة طوال اليوم، وموعد تلو الأخر. وبذا قابلت كل موظف مشرف، وكذلك كل شخص يبيع المواد الغذائية أو المستلزمات أو يقدم الخدمات فى الفندق. وعندما كان أى بائع يدخل غرفة الاجتماع، كنت أعبس فى وجهه، وأبلغه بأننى لم أعد أستطيع العمل معه، وأخبرت كل موظف بأنه لم يعد يستطيع العمل فى الفندق. وكانت مفاجأة لهم، ثم سألت: «كيف يمكننى مواصلة العمل مع أى شخص غير كفء؟ إنكم تبدون زملاء جيدين، غير أننى لاأستطيع التسامح مع الأمور السخيفة التى تجرى.»، وعند هذا الحد.. كانوا يحاولون تبرير تصرفاتهم السابقة.

ثم قلت «وهذا يحدث فقط إذا استطعتم أن تبلغونى بأنكم تعون ـ على الأقل ـ كيفية إنجاز المهام. وإذا تمكنتم من أن تثبتوا لى أنكم تعلمون خطأكم، فربما نستطيع عندئذ الاستمرار فى العمل».

لقد أمطرنى كل شخص قابلته ـ خلال الأيام القليلة التالية ـ بسيل من الاقتراحات والأفكار الجديدة، وكذلك وسائل جديدة لتطوير إدارة الفندق. وقد وضعت جميع الاقتراحات فى حيز التنفيذ، دون تقييم أى اقتراح بمفرده. وخلال شهر واحد انخفضت الخسائر إلى ألف دولار، بينما حقق الشهر التالى أرباحاً قدرها ٣ آلاف دولار. وعندما غادر زميلى المستشفى، كنت قادراً على تسليمه فندقا يحقق مكاسب ثابتة. والمسألة

بساطة هى أنى سمحت للآخرين بالعمل، من أجل حاجتهم للمعرفة والفهم، فقد جعلتهم يعتقدون بخبرتى، وتركتهم مستمرين فى هذا الاعتقاد، ولم يكتشفوا أبداً جهلى التام بأعمال الفنادق.

* **التفاوض بين الدول:** فى عام ١٧٩٧ أعلن تيموثى بيكيرنج، وزير الخارجية الأمريكى، أن فرنسا استولت فى العام السابق على ٣١٦ سفينة، تحمل العلم الأمريكى أثناء إبحارها. وتجنباً للحرب.. أرسل الرئيس جون أدمس لجنة ـ تضم ثلاثة أعضاء ـ للتفاوض لتسوية الموضوع مع فرنسا. ووصل المبعوثون الأمريكيون، ليجدوا أن أحداً من المجلس الإدارى ـ أى الهيئة المؤلفة من خمسة أشخاص التى كانت تحكم فرنسا ـ لم يكن فى استقبالهم. وفى النهاية اتصل بالأمريكيين ثلاثة فرنسيون مجهولون، كان من الواضح أنهم من رجال تاليراند ـ وزير العلاقات الخارجية الفرنسى، وأحد أقوى الرجال فى العالم ـ وأبلغوهم أنه قبل أن تبدأ المفاوضات الفرنسية الأمريكية، لابد أن يتلقى المجلس الحاكم اعتذاراً من الرئيس أدمس، ورشوة قيمتها ١٫٢ مليون جنيه، و«قرضا» قيمته ٣٢ مليون فلورين. ولم تكن هذه الشروط مبالغاً فيها فحسب، ولكنها كانت كذلك تسئ إلى الأمريكيين، وغادرت لجنة المبعوثين الأمريكية فرنسا، يتملكها الغضب. وطالب كثير من الأمريكيين بإعلان الحرب ضد فرنسا، عندما أعلن الرئيس آدمس عن أسلوب تعامل الرجال الفرنسيين المجهولين، الذين أسماهم z.y.x مع اللجنة الأمريكية. وفى محاولة لجعل المعارض يعمل من أجل حاجته للمعرفة، وإثارة حبه للاستطلاع.. فإن فرنسا قد عملت ـ دون قصد ـ ضد حاجة أمريكا المعارضة للاحترام، وهى مناورة انطوت على كارثة فى حالة قضية z.y.x .

٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجته وحاجة معارضه للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص:** لقد خلد لونجفيلو[١] مفاوضات شهيرة، قامت على

---

(١) هنرى وودذورث لونجفيلو، شاعر أمريكى (١٨٠٧-١٨٨٢)، اشتهر بالقصائد القصصية ذات الموضوعات التاريخية.

أساس حاجة المفاوض والمعارض للمعرفة والفهم. وعندما قام ميليس ستانديش بتفويض جون ألدين فى عرض الزواج من بريسيلا مولنيس، كان ستانديش يعمل من أجل حاجته لمعرفة اهتمام بريسيلا بالموضوع. ولكن بريسيلا (المفاوضة) كانت تبدو بداخلها مفاوضات من نوع آخر؛ إذ وقالت: «تحدث إلى نفسك ياجون»، وبذلك عملت لصالح حاجتها وحاجة جون (معارضها) أيضاً للمعرفة، وهكذا حددت وسيلة بريسيلا مجال المناقشة، وتلك فكرة جيدة دائماً فى التفاوض.

* **التفاوض بين المنظمات:** إن المنظمات تستفيد ـ هى الأخرى ـ فى تحديد مجالات الخلاف فى بدايات عملية التفاوض، ويعمل الاتفاق المبكر حول القضايا على الإسراع بتسويتها فيما بعد. وقد لجأ أحد الأعضاء البارزين فى هيئة المصالحة بواشنطن إلى وسيلة ساعدت ـ حسب رأيه ـ فى إقرار تسوية سريعة. فبعد تلقيه أخبار تدخله للوساطة.. أعاد القضية إلى الطرفين، ولكنه تعمد خلط التقديرات والمواقف، التى طرحها عليه كل طرف. وعند ذلك سيطر الخوف على كلا الطرفين، لدرجة أنهما كانا على استعداد لعقد اجتماع، وتسوية الموضوع دون مزيد من اللغط؛ خشية أن يحدث لهم حدث أسوأ، فقد كان كل طرف (المفاوض والمعارض) فى هذه الحالة يعمل لصالح الحاجة إلى المعرفة، وإلى فهم نفسه وفهم الآخر. غير أننى أشعر أن الوسيط دفع الطرفين، لأن يفقدا إيمانهما بالوساطة كوسيلة تسوية، ولهذا.. فإن الوسيط أساء إلى وظيفته.

وفيما يلى طريقة أكثر إيجابية للعمل من أجل حاجة مشتركة للمعرفة والفهم.

تواجه الاتحادات التجارية كثيراً من المشاكل؛ خاصة فيما يتعلق بقوانين مكافحة الاحتكار وتحديد الأسعار فتحديد السعر عن طريق أى إتحاد مسألة غير قانونية، ولكن مع ذلك هناك كثير من الأمور، التى تستطيع الاتحادات التجارية عملها بصورة قانونية فى هذا المجال. وعلى سبيل المثال.. شرعت الاتحادات فى برامج لتوعية أعضائها بإجراءات حساب التكلفة، وقد عرض على الأعضاء أساليب حساب التكاليف الفعلية فى صناعتهم، ثم عرضت عليهم أساليب لكيفية تطبيق هذه المعلومات ـ فى مشروعاتهم الفردية ـ باستخدام

أساليب متماثلة فى الحسابات. وبعد تلقينهم هذه الأساليب تلقينا تاماً.. فإنه يصبح من غير المحتمل، أن يبيع أى عضو بأسعار أقل من التى يحددها محاسبو الاتحاد كحد أدنى. وذلك شكل للتفاوض، يعمل فيه كل عضو لصالح حاجته وحاجة المنافس (المعارض) المشتركة للمعرفة والفهم.

* **التفاوض بين الدول:** يعتبر قانون فولبرايت ـ الصادر عام ١٩٤٦ ـ من أنجح الوسائل، التى استخدمتها الولايات المتحدة (المفاوض)، للعمل من أجل إشباع حاجاتها وحاجه معارضيها للمعرفة والفهم. فقد تبنت الولايات المتحدة ـ تمويل برامج لتبادل البعثات الدراسية لتحقيق قدر أكبر بكثير من التفاهم بين الدول من خلال الطلاب والباحثين ـ فالمضيفون الأجانب يتعلمون كيفية معرفة وفهم الأمريكيين لكثير من القضايا والمفاهيم، كما يتعلم الأمريكيون كيفية معرفة وفهم الدول الأخرى. وقد شارك فى هذا البرنامج أكثر من ٢٥ دولة بما فيها أعداء أمريكا فى الحرب العالمية الثانية ـ وهم: اليابان، وإيطاليا، وألمانيا ـ ولكن لسوء الحظ لم تشترك ألمانيا الشرقية، ودول الستار الحديدى الأخرى فى البرنامج. وفى هذه الحالة منعت الحاجات الأساسية الأكثر أهمية إجراء مفاوضات مثمرة مع هذه الدول.

٤ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص:** نحن جميعاً نحتاج إلى المعرفة والفهم، غير أنه أحياناً ما يكون ضروريا أن نعمل ضد هذه الحاجة، كى نتفاوض بنجاح. وعلى سبيل المثال.. عندما يكون زوج (مفاوض) غير مخلص لزوجته.. فمن الممكن أن تكون علامات استيائه واضحة تماما، وبدلا من توجيه أسئلة أو إثارة مفاوضات غير سارة.. فإن الزوجة (المفاوض) قد تقرر التزام الهدوء والادعاء بإساءة فهم تراه. فالزوجة تتخلى عن حاجتها للمعرفة، وتحاول حماية زواجها بطرق أكثر ذكاءً وهدوءاً، وتوجه معارضتها تجاه التوصل لحل، يحمى ماء وجه الطرفين.

* **التفاوض بين المنظمات:** قد نقرر أحياناً ـ خلال سير التفاوض ـ المخاطرة بنتيجة

المفاوضات، استناداً إلى النية أو الاعتماد على الحظ. وربما تلجأ منظمة دينية إلى مثل هذه الوسيلة التفاوضية، وأحد أوضح الأمثلة التى تضحى فيها منظمة دينية ـ بإصرار ـ بالحاجة إلى المعرفة ـ من الناحية العلمية ـ هو عندما يرفض رجال الدين (المفاوضون) عملية نقل دم، حتى عندما يقرر الأطباء (المعارضون) أن المسألة مسألة حياة أو موت.

* **التفاوض بين الدول:** عمل الحظر الذى فرضته الولايات المتحدة على زيارة الصحفيين الأمريكيين للصين الشيوعية، ضد حاجة أمريكا (المفاوض) لمعرفة وفهم معارضها، غير أن العمل ضد الحاجة للمعرفة ليس دائماً فى غير صالح الدولة. وأثناء الأزمة الكوبية ـ بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى عام ١٩٦٢ ـ جرت عملية التفاوض التالية بين الرئيس كينيدى والرئيس خروتشوف، فقد تلقى الرئيس كينيدى ـ لسبب ما غير واضح، رسالتين متضاربتين من خروتشوف، الأولى: تتضمن شروطا كانت مقبولة، والأخرى عكس ذلك. فماذا كان يجب عمله؟ فى الرابع من أغسطس عام ١٩٦٤ كتب روجير هيلسمان، مقالاً فى صحيفة وورلد تلجرام آند صن، الصادرة فى نيويورك، قال فيه: «إن روبرت كينيدى هو الشخص الذى يدرك مناورة دبلوماسية فائقة الذكاء. وقد لجأ كينيدى إلى ما أسماه «حيلة ترولوب» ؛ أى الفكرة المعاكسة فى روايات الروائى الإنجليزى أنطونى ترولوب؛ ففى إحدى هذه الروايات فسرت فتاة الضغط على يدها بأنها عرض بالزواج، وكان اقتراح روبرت كينيدى هو التعامل مع الرسالة المقبولة فقط تجاهل الرسالة الأخرى». وقال كينيدى إنه سيقبل عرض خروتشوف، ثم مضى ليطرح أفكاره الخاصة حول هذا العرض.

لقد كان خروتشوف يعلم أنه بعث برسالتين متناقضتين، ولكن وسيلة الرئيس (المعارض) قد سمحت لخروتشوف (المفاوض)، بالتنازل عن حاجته للمعرفة والفهم، وبقبول تفسير كينيدى للرسالتين.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجة معارضه للمعرفة والفهم:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يعمل الأشخاص (المفاوضون) فى الغالب ضد حاجة

معارضيهم للمعرفة، عن طريق حذف حقائق مهمة، كى يعطوهم إنطباعاً مضللاً. وتميل الأمهات لاستخدام هذه الوسيلة التفاوضية مع أطفالهن، فكم مرة تذكّر الأم طفلها مثلاً قائلة: «ستتناول فيها اللبن ياحبيبى»، وتسقط حقيقة أن الطفل سيشرب اللبن بالإضافة إلى دوائه.

ومن الممكن أن تحاول أيضاً الحصول على ميزة فى تفاوض، بخلق سوء فهم واستغلال حاجة المعارض للمعرفة، والمثال التالى يشرح هذه الوسيلة.

طلب منى شخص يدعى ج.روبرت ليشوفى (معارض) أن أمثله فى شراء قطعة أرض فى جزيرة ستيتن، أثناء النشاط المحموم الذى تلى بناء كوبرى فيرازانو القادم من بروكلين. وكان البائع (المفاوض) الذى كان مقرراً أن أتفاوض معه، أحد أكبر ملاك الأراضى. وعلمت ـ على الفور ـ أنه مشهود بأنه مفاوض داهية، لاينهى صفقة مطلقاً، حتى يقتنع بأنه حصل على أفضل سعر ممكن ـ وبلغنى أيضاً أنه يستخدم تكنيكاً، أسميه أنا التفاوض «المستوى»، فهناك وكيل عن هذا البائع الداهية يلتقى بك، ويساوم على السعر، ثم يقر ماتعتقد أنه السعر والشروط المقبولة للصفقة. ولكنك عندما تلتقى مع البائع الفعلى.. تكتشف أن الشروط ليست سوى تلك الشروط التى قبلت الشراء على أساسها، وليست تلك الشروط التى وافق هو للبيع على أساسها. فقد عمل البائع على وتر حاجتك للمعرفة والفهم، ووضللك بصورة ذكية ماكرة، ثم يتناول البائع ذاته بنداً ما لم تجر مناقشته من قبل، ويستغله كذريعة لرفع السعر، أو الحصول على شروط أكثر فائدة له. ويحاول أن يرفعك إلى مستوى جيد؛ ليواجهك بالاختيار بين بديلين: الموافقة على الشروط الجديدة، أو إلغاء الصفقة. وربما يلجأ لإستراتيجية تغريك بالحصول على سند الملكية فى غضون ١٥ يوماً، وليس فى فترة تتراوح من ٤٥ إلى ٦٠ يوماً ـ كالمعتاد ـ بعد توقيع العقد. ويستخدم البائع هذا الأسلوب الجديد، للحصول على تنازلات جديدة من المشترى، كما أنه يستخدم هذه الأساليب كثيراً ليتمكن من تحديد النقطة، التى سيرجع عندها المشترى الانسحاب من الصفقة على تلبية المطلب الجديد. وباستخدام تكنيك التفاوض

«المستوى» عادة.. لايكاد البائع يلتقط قلمه ويتأهب لتوقع المسودة النهائية للعقد، إلا ويضعه مرة أخرى، ويواصل التفاوض حول شرط واحد أخير. وتمكن المهارة البالغة فى معرفة متى يصل صبر المعارض إلى نهايته.

وقد تمكن ليشوفى من فهم هذا التكنيك بمجرد تطبيقه فى التعامل معه، وأتى بإجراء مضاد أسميه «كشف المستور». فبعد أول محاولة لدفعه إلى مستوى جديد.. ابتسم ليشوفى، وشرع فى رواية قصة، أبدت اهتماماً بشخصية خيالية أطلق عليها اسم مستر دورف. وقال ليشوفى إنه لم يستطع أبداً شراء أرض من مستر دورف، لأنه كان فى كل مرة يظن فيها أنه أبرم الصفقة، فإذا بماستر دورف يستأنف يدفعه إلى مستوى جديد، ولم يشعر دورف إطلاقاً بالرضا، إلى أن تجاوزت شروط الصفقة حدودها الأساسية المرسومة. وهكذا أثبت «كشف المستور» أنه إجراء مضاد قوى. وفى كل مرة يحاول البائع استخدام مستوى جديد.. ينظر ليشوفى إليه مباشرة، ويبتسم، ويقول: «الآن، الآن تتصرف مثل مستر دورف بالضبط». ولم تفشل هذه الوسيلة مطلقاً فى وقف حيل البائع، ومرحلة مناورة «المستوى» التى يستخدمها. وكشف المستور هو إجراء مضاد قوى؛ لأنه يقوم على الحاجة للاحترام، وهى حاجة أكثر أهمية من الحاجة للمعرفة والفهم. إن هذا يتفق مع المبدأ القائل بأن الوسيلة الأكثر فعالية، هى تلك التى تستخدم الحاجة الأكثر أهمية.

* **التفاوض بين المنظمات:** تستطيع أن تعمل (كمفاوض) أحياناً ضد حاجة معارضك للمعرفة والفهم، بإعطاء معلومات كثيرة للغاية. وتلجأ إلى ذلك عمداً لخلق ليس لدى المعارض، وتجعل من الصعب عليه متابعة تفاصيل التفاوض، ويمكنك أن تنجح فى إخفاء الكثير من الحقائق المهمة بتقديم معلومات وفيرة. وفى الحكومة.. يتم تحرير الميزانيات غالبا باستخدام هذه الوسيلة التفاوضية، كما ثبتت فائدة هذه الوسيلة أيضاً فى الحيلولة دون فهم المساهمين للكثير، عندما يطلعون على التقرير السنوى للمؤسسة.

* **التفاوض بين الدول:** يتم استخدام هذه الوسيلة فى أنشطة الاستخبارات والاستخبارات المضادة؛ حيث تتضمن جميع تكنيكات التجسس، بداية من الدعاية حتى

الخدع المحكمة، مثل تلك التى استخدمها الحلفاء (المفاوضون) فى دفع ألمانيا (المعارض) للاعتقاد بأن غزو أوروبا سيصل إلى كالياس، بدلاً من نورماندى. فعندما تُعطى المعلومات المضللة عن عمد ـ وتستخدم ـ فإنها تعمل ضد حاجة المعارض للمعرفة والفهم.

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للمعرفة والفهم:

• **التفاوض بين الأشخاص**: إذا اتفقت (كمفاوض) مع معارضك على ترك نتيجة التفاوض للصدفة، وذلك بالالتزام بما سيسفر عنه إلقاء قطعة عملة أو قذف قطعة نرد. فإنكما حينئذ تعملان ضد حاجتكما للمعرفة والفهم، فقد قرر كلاكما ترك القرار، كى يتخذ من طريق حدث خارجى مستقل.

• **التفاوض بين المنظمات**: يمكن أن تؤدى المنافسة ـ بسهولة ـ إلى الصمت والسرية والشكوك لدى جميع الأطراف. وقد أدى التنافس ـ داخل الجيش ـ بين القوات البرية والبحرية والسلاح الجوى الأمريكى ـ فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ـ بالتأكيد إلى هذه النتيجة. وتجاوز اعتبار الاتجاه نحو برنامج دفاعى أكثر مركزية، هدد الكثير من العسكريين المخلصين لسلاحهم العسكرى، جميع الاعتبارات الأخرى. وفى كثير جداً من المناسبات.. تفوقت الحاجة إلى الاحترام العسكرى حدود الحاجة إلى المعرفة وتخطتها أيضاً لتتجاوز الحاجة إلى الأمن القومى. وعلى الرغم من ذلك ـ وبغض النظر عن النتائج التى قد يتوقعها المرء ـ فإن الأفرع الثلاثة الرئيسية (المفاوضون)، قد استخدمت هذا الأسلوب فى التعامل مع الكونجرس (المعارض)، بشأن تحديد المخصصات المالية، وفيما يتصل بجهود الكونجرس الرامية لأن يكون له قول فصل فى وزارة الدفاع؛ فالجميع كانوا يريدون أن يلقى الكونجرس بكل ثقله وراء طلبه، بغض النظر عن أهميته النسبية والحقائق المطروحة.

• **التفاوض بين الدول**: يعد النزاع على حدود سان خوان بين الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى فى القرن التاسع عشر مثالاً واضحاً لكل طرف، يعمل ضد حاجته للمعرفة. وقد أسفر شعار المؤتمر القومى الديمقراطى عام ١٨٤٤ القائل «٥٤/٤٠ وإلا نقاتلكم» عن معاهدة بحل وسط عام ١٨٤٦. وتصف معاهدة أوريجون عام ١٨٤٦

الحدود بين الأراضى البريطانية والأمريكية ـ على الساحل الشمالى الغربى للباسيفيكى ـ بأنها «القناة التى تفصل القارة عن جزيزة فانكوفر. والحقيقة هى أن الخط الساحلى محدد بعدة قنوات، تفصل جزر سان خوان المختلفة عن بعضها، وعن الأراضى الرئيسية. وأدعت بريطانيا بالطبع أن القناة المشار إليها هى مضيق روزاريو، الأمر الذى يجعل معظم الجزر بريطانية. بينما أعلنت الولايات المتحدة أن القناة هى مضيق هارو؛ مما يجعل جميع الجزر أمريكية.

وحاولت كل دولة إثبات وجهة نظرها بالقوة، وفى عام ١٨٥٣ بدأت شركة «خليج هدسون» لتربية الخراف والماعز فى إحدى الجزر. وقالت الولايات المتحدة إن المزرعة مدينة للضرائب الأمريكية. وعندما رفضت الشركة الدفع، صادر محصل الضرائب الأمريكى بعض الخراف، وقد أخذت الحوادث التى تقع طابع الخطورة الفعلية، عندما تسلل خنزير من مزرعة تشارلز جريفين ـ وكيل الشركة ـ زاحفاً على بطنه من تحت أحد الأسوار، وأكل بعض حبات البطاطس من مزرعة مستوطن أمريكى، يدعى ليمان كتلر. واستشاط كتلر غضباً، وأطلق النار على الخنزير، عندما تسلل مرة أخرى لمزرعته، وهدد جريفين بالقبض على كتلر وإرساله إلى إنجلترا للمحاكمة. واستجابة لطلب الحماية العسكرية.. أرسلت الولايات المتحدة الكابتن جورج بيكيت ـ ومعه ستين جندياً ـ لحماية المستوطنين الأمريكيين. ورد حاكم فانكوفر على هذا الإجراء، بإرسال ثلاث بوارج حربية للمنطقة. ولحسن الحظ.. لم يطلق أى من الجانبين رصاصة، وتم تشكيل دورية مشتركة لحراسة المنطقة.

وخلال الحرب الأهلية الأمريكية.. هدأت «حرب الخنازير» إلى حد ما. غير أن أياً من الجانبين لم يسمح للتفاوض بحل المشكلة. وأخيراً ـ وفى عام ١٨٧١ ـ تخلت الدولتان عن حاجتهما للمعرفة، ولجأتا إلى محكم ألمانى مستقل هو، ويليام الأول. وقد طبق أسلوباً ومنطقاً ما على هذه المشكلة الشائكة، وأجرى قياسات لمختلف القنوات، وقرر أن تكون أعمق هذه القنوات هى خط الحدود الصحيح. ونظراً لأن أعمق قناة، كانت هى مضيق هارو.. فإن جزر سان خوان أصبحت من حق الولايات المتحدة.

٧ ـ الحاجة إلى الإحساس بالجمال

١ – مفاوض يعمل لصالح حاجة معارضه للإحساس بالجمال:

* **التفاوض بين الأشخاص:** إن بدء التفاوض بطرح مطلب مبالغ فيه، ثم طلب تصفية الخلاف بصورة فجأة، هو أسلوب تفاوضى كثير الاستخدام. وعندما تفعل ذلك (كمفاوض).. فإنك تعمل على وتر حاجة معارضك للتوازن والاتساق. ولكن هذا التكنيك قد يكون خطيراً، لأنه إذا كان المطلب الأصلى غير واقعى بدرجة بالغة.. فإن ذلك سيحبط استمرار التفاوض، بل يصل بالأمور إلى طريق مسدود. لقد رأيت كثيراً من خبراء تصفية التأمينات، يرفضون بحث تسوية، عندما يبدأ المندوب (المعارض) المباحثات بطلب غير معقول. ووفقا لهذه الوسيلة.. فإن موقف المرء قد يصبح أكثر توازناً وقبولاً، إذا ارتبط بحقيقة خارجية، أو سابقة، أو نمط، أو مبدأ لاصلة له بالموضوع.

* **التفاوض بين المنظمات:** فى عالم الأزياء.. يعمل المصمم (المفاوض) من أجل حاجة المشترى المرتقب (المعارض)؛ حيث يلعب على وتر حاجة المشترى للجمال، فالمصمم يصمم الأزياء ويعرض النماذج، وربما يلقى المشترى مجرد نظرة ويقتنع بالشراء بعد ذلك، وقد يساهم فى تنظيم العروض، كى يتأكد من شراء سلع «أنيقة» بالفعل.

* **التفاوض بين الدول:** فى المفاوضات التى تجرى بين الدول، التى لاتؤمن بنسق مشترك فى القيم.. فإنه فى المفيد غالباً الاتفاق على القواعد الرسمية، التى ستحكم المؤتمر وجدول أعمال الاجتماعات. ومن الممكن أن يتم توجيه الاجتماع للسير فى قنوات بناءة، عن طريق لجوء المفاوض؛ للعمل من أجل حاجة الدولة المعارضة للإحساس بالجمال تجاه الشكل العام والنظام، وفى كثير من المفاوضات مع العالم الحر.. استخدمت روسيا هذه الوسيلة؛ لتحديد الإطار التنظيمى والتنسيقى الذى يقرر القواعد. وفى الغالب يستنزف جدول الأعمال وقتاً وجهداً، يفوق ماتحتاجه المفاوضات نفسها.

٢ ـ مفاوض يسمح للمعارض بالعمل من أجل حاجته للإحساس بالجمال:

* **التفاوض بين الأشخاص:** عندما يواجه موظف مبيعات (المفاوض) العميل (المعارض) عند دفع الحساب فى متجر للبيع بالتجزئة.. فإنه كثيراً ما يستخدم هذه الوسيلة. وتقوم مؤسسات التجزئة الكبرى بتدريب بائعيها، على دفع العميل لأن يعمل من أجل حاجته للإحساس بالجمال والذوق، حيث يحاولون اقتياد العميل إلى الطريقة التى تحقق له أقصى درجة من الاتزان، وهى الدرجة التى يبدى عندها أقل مقاومة، وتحقق له أكبر قدر من الاتساق. وغالبا مايقدم العميل على الشرء، عندما يرى شخصاً آخر يشترى، ويكون هذا العمل أكثر ميلاً بطلب شراء مشروب برتقال من الحجم «الكبير»، وإذا سئل: «هل تريد حجماً كبيراً؟» فهذا على العكس تماماً عما لو سئل: «هل تريد حجماً كبيراً أو صغيراً» ؟ فعندئذ سيكون أقل ميلاً لشراء الحجم الكبير.

* **التفاوض بين المنظمات:** عندما توفر شركة جواً منظماً، يتسم فيه كل شئ بالترتيب والتنظيم.. فإنها تمنح المعرض فرصة للعمل، من أجل إشباع حاجته للإحساس بالجمال. وتصدق هذه المقولة أيضاً، عندما يقدم المفاوض لمعارضه عملاً مكتملاً تقريباً، ويعطيه فرصة وضع اللمسات الأخيرة له. وتعد أنشطة ترويج المبيعات التى تثير اهتمام المستهلك بالمنتج، عن طريق تقديم جوائز لاستكمال الأغانى، ذات القافية الموحدة، أو تكملة الكلمات المتقاطعة أمثلة لهذه الوسيلة.

* **التفاوض بين الدول:** لقد استخدم الجنرال والديكتاتور المكسيكى أنطونيو لوبيز دى سانتا آنا هذه الوسيلة، بشكل فعال ـ للغاية ـ خلال الحرب المكسيكية الأمريكية. وقد كان الرئيس جيمس.ك.بولك مصراً على الحصول على كاليفورنيا، وجميع الأراضى المكسيكية الأخرى، الواقعة بين تكساس والمحيط الهادى. وساوره أمل فى شراء هذه الأراضى، ولكنه عندما أخفق فى هذا السعى لجأ إلى الحرب، وفى غضون عام واحد احتلت القوات الأمريكية جميع الأراضى، التى كان يرغب فيها بولك، غير أنه لم يستطع إقناع الحكومة المكسيكية بالإقرار بالأمر الواقع فى معاهدة سلام.

فقد لعب سانتا آنا (المفاوض) ـ الذى أطيح به فى عام ١٨٤٤ ـ على وتر حاجة

بولك (المعارض) للإحساس والشعور، من أجل الاعتراف بوضع قائم، للحصول على مايريد: وهو العودة إلى السلطة. وعرض على بولك إبرام معاهدة سلام، إذا خططت الولايات المتحدة لعودته إلى المكسيك. وفى أغسطس عام ١٨٤٦ تم تحرير سانتا آنا من الحصار البحرى الأمريكى، ونزل فى فيراكروز، ثم حشد مؤيديه، واستولى بسرعة على الحكم. غير أنه أعلن ـ فى مثال تطبيقى على ميثاق الشرف بين اللصوص ـ أنه لن يقبل معاهدة سلام، وأنه سيسترد أراضى المكسيك المفقودة. واستغرقت الولايات المتحدة عاماً خاضت فيه قتالاً ضارياً ـ لخلع سانتا آنا، وفرض تسوية سلمية على الحكومة المكسيكية الجديدة.

٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجته، وحاجة معارضه للإحساس بالجمال:

* **التفاوض بين الأشخاص:** يحتكم المفاوض إلى الحاجة إلى النظام، والإحساس بالجمال، عن طريق قراءة شروط التفاوض مراراً وتكراراً وبانتظام، ثم يضع قائمة بجميع النقاط المتفق عليها متجاهلا ـ بشكل مؤقت ـ البنود غير المتفق عليها. وهذا العمل الذى يستهدف تخليص نظام التفاوض من الفوضى، يغذى شعور المعارض وإحساسه بمواطن الجمال، وغالبا مايسهل التوصل لحل.

* **التفاوض بين المنظمات:** تثار أحياناً أسئلة فى المفاوضات، مثل: من هو الرئيس؟ وما الموضوعات التى لابد من إدراجها فى جدول الأعمال ؟ ويتبين من هذه الأسئلة الأهمية البالغة، وأنها تثير خلافات لا نهاية لها. ويتم حل هذه المشكلة ـ بنجاح ـ باستخدام الرئاسة بالتناوب كوسيلة تفاوضية، وباستخدام جدول أعمال يوضع بالتناوب، وتعمل هذه الطريقة من أجل حاجة جميع الأطراف للإحساس بالنظام والترتيب. وفى كل يوم يوجد لكل طرف من أطراف التفاوض، من يمثله فى الرئاسة، كما يتصدر أهم بند بالنسبة له جدول الأعمال، ويتغير الوضع فى اليوم التالى (تنفيذاً لمبدأ التناوب). وربما يتم تطبيق فكرة التناوب أيضاً على التقارير الخاصة بتقدم المفاوضات، حيث يتصدر تقرير كل طرف القائمة وبالتناوب أيضاً.

* **التفاوض بين الدول**: يضرب برنامج التبادل الثقافى ـ الذى طبقته روسيا (المعارض) والولايات المتحدة (المفاوض) ـ مثالاً لهذه الوسيلة التفاوضية على المستوى الدولى. وقد انعكست القيمة العليا التى توليها كل دولة للبرنامج، فى الاهتمام الذى تعطيه كل دولة؛ للتأكد من أنها ترسل نفس عدد الفنانين الذى ترسله الدولة الأخرى.

٤ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته للإحساس بالجمال:

* **التفاوض بين الأشخاص**: فى كثير من الأحيان.. تضطر (كمفاوض) لقبول أسلوب العمل ضد حاجتك للإحساس بالجمال. وغالبا مايفقد الأشخاص ـ الذين يبدعون عملاً فنيا، أو يكتبون كتابا، أو يزينون منزلهم ـ صبرهم، ويضحون بحاجتهم للإحساس بالجمال ـ فقط ـ لمجرد الانتهاء من العمل الذى يشغلهم، ومن الممكن استخدام ذلك أيضاً لدى التعامل مع شخص آخر. ولذلك فعندما تقول (كمفاوض) للطرف الآخر (المعارض) ـ بعد تعثر طويل ـ «دعنا ننهى الأمر سوياً» فإنك قد تعطى بذلك قوة دفع جديدة للمفاوضات.

ويمكن اعتبار كثير من العادات والتقاليد الدينية ـ عندما ينظر إليها تاريخياً ـ وسائل تفاوضية. ففى أواخر العصور الوسطى.. جرت العادة بين يهود أوروبا الشرقية، أن تحلق المرأة المتزوجة كل شعر رأسها. فالمرأة اليهودية (المفاوض) تخلت عن حاجتها للجمال؛ كحماية (التفاوض) من إعداء الغوغاء والسوقة (المعارضون)، فى عصور التجاوزات فى حق اليهود. وعلى الرغم من ذلك.. فإن الخيلاء الأنثوى قد لجأ لاستخدام الشيتيل ـ أو الشعر المستعار (الباروكة) ـ الذى كان يصنع أحياناً من شعر نفس السيدة المحلوق، غير أن هذا الشعر المستعار كان يستخدم فى العصور، التى لم يكن فيها خطر يتهدد حارات اليهود (الجيتو).

* **التفاوض بين المنظمات**: استخدمت مدينة نيويورك وسيلة جديدة فى تقييم العقارات ـ أثناء تحديد الضرائب المستحقة على مبنى سيجرام فى شارع بارك ـ إذ رفضت المدينة إعطاء ملاك المبنى أى خصم، مقابل الإبداع فى إنشاء مكان إنتظار السيارات،

والنافورة، والممرات المقنطرة بين المحال التجارية الموجودة بالطابق الأرضى للمبنى، بل إن الضرائب زادت بالفعل، بنسبة تقرب من ٢٠٠ فى المائة، وقد أطلق مقال نشرته صحيفة نيويورك تايمز ـ على هذا الأسلوب الجديد ـ اسم «ضريبة الجمال». فمن هذه الحالة علمت مدينة نيويورك (المفاوض) ضد حاجتها للجمال لتحقيق دخل أكبر، وربما تتسم هذه المفاوضات بقصر النظر، كما أنها قد تسبب معاناة للمدينة؛ لأن أصحاب المبانى (المعارضين) أصبحوا حتى أكثر ميلاً لإنشاء المبانى الكالحة، ذات الضرائب المنخفضة.

* **التفاوض بين الدول:** عندما ترسل الولايات المتحدة (المفاوض) فرقتها الفنية، التى تمثل أحدث مدارسها الفنية ـ للخارج مما يثير السخرية منها.. فإنها فى الواقع تتخلى عن حاجتها للجمال. وعلى الرغم من ذلك.. فإن ماتفعله هذه الفرق، هو أن تظهر للعالم (المعارض) الحرية الموجودة فى الولايات المتحدة، ويحمل هذا الإجراء ـ كوسيلة تفاوضية ـ رسالة أبعد مما يعكسه الظاهر.

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجة معارضه للإحساس بالجمال:

* **التفاوض بين الأشخاص:** من الممكن أن تعمل (كمفاوض) ضد حاجة معارضك للجمال والابتكار، بإقناعه بمزايا الخضوع للتقاليد. وعندما توجه ـ بشكل متطور ـ للتفكير الجمالى، فربما تستنكره لمجرد أنه لايخضع للتقاليد. ويمكن استخدام ذات التكنيك للتقليل من شأن أى أفكار جديدة، أو فن جديد، أو أساليب جديدة، أو مفاهيم جديدة، وسيحاول كثيرون تأكيد صحة موقفهم، ليس استناداً إلى الحقائق والمبررات، ولكن تأسيساً، فقط ـ على الاتفاق مع الذوق القائم المقبول؛ مثلما تصر الأمهات اليوم على تسريحة معينة لأبنائهن.

* **التفاوض بين المنظمات:** عندما يتم هدم مبنى جميل، أو مَعْلَم تاريخى، أو بعض آثار الماضى المزخرفة لبناء مجمع سكنى فاخر أو مبنى إدارى.. فإننا نستطيع القول بأن أصحاب هذه المبانى الجديدة (المفاوضين)، يعملون ضد حاجة العامة (المعارضين) للجمال. فالقديم والجميل غير مجدٍ اقتصاديا؛ لأن المبانى والإنشاءات الجديدة «تدر أموالا

أكبر» ، ويساق هذا المبرر أثناء موجة الاستياء والتقزز من برامج البناء الجديدة، التى تدمر كثيراً من المنشآت الجميلة فى جزيرة مانهاتن، والأماكن الأخرى؛ لتحل محلها إنشاءات لمجرد دفع الضرائب المستحقة عليها والاستفادة الاقتصادية منها.

* **التفاوض بين الدول:** استخدمت اليابان (مفاوض) هذه الوسيلة فى القرن التاسع عشر، عندما حاولت الولايات المتحدة (معارض) فتح الأسواق اليابانية أمام التجارة العالمية. وحاول اليابانيون تجنب التعامل مع الدول الغربية، ووصفوها بأنها «همجية»، لاتستشعر الجمال، عديمة الذوق. وكان دافعهم هو إخفاء الضعف الأساسى فى الأمة، واستعراض دبلوماسية السفن الحربية، هو الذى قضى على هذه الوسيلة الفعالة للغاية.

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجته وحاجة معارضه للإحساس بالجمال:

* **التفاوض بين الأشخاص:** تستطيع (كمفاوض) أن تعمل ضد حاجتك وحاجة معارضك للإحساس بالجمال، باستخدام أسلوب الدعابة والفكاهة فى المفاوضاتك إذ إن الضحك وإلقاء النكات يؤدى إلى صرف الاهتمام، كما أنهما وسيلة مساعدة للغاية، عندما يتوتر الموقف. وتعرف الدعابة بأنها الاتجاه الهزلى والمضحك وغير المتوازن، ولذلك فهى تعتبر وسيلة، تعمل ضد حاجتنا للتوازن والنظام.

* **التفاوض بين المنظمات:** إن لوحات الإعلانات الضخمة ـ التى عادة ما تشوه الجمال الساحر للطرق السريعة ـ تعطى مثالاً لجميع الأطراف، التى تعمل ضد حاجتها للإحساس بالجمال. وتسمح الدول (المعارض) بهذه اللافتات؛ لأنها تحصل الضرائب عليها، بينما تضع الشركة (المفاوض) هذه اللافتات لتحقيق الأرباح. وعلى الرغم من إقرار الحكومة الفيدرالية للمبررات الاقتصادية لتشويه جمال الطبيعة.. فإنها تعرض حوافز مالية للولايات، التى تمنع وضع اللافتات الإعلانية الضخمة على الطرق السريعة الرئيسية.

* **التفاوض بين الدول:** لقد أثارت حالة «الفوضى» التى أشاعها توماس جيفرسون ـ فى البيت الأبيض ـ ردود فعل دولية، تعتبر مثالاً فظاً لهذه الوسيلة. وعلى الرغم من أن

جيفرسون (مفاوض) كان ارستقراطياً من فيرجنينا ومضيفاً كريماً.. فقد قرر ـ عندما أصبح رئيساً ـ بأنه لابد أن تعكس تصرفاته بساطة الجمهوريين، وعدم اهتمامهم بالشكليات . ولذلك عندما استقبل السفير البريطانى (المعارض) وزوجته، كان مرتديا بدلة بالية، وفى قدميه «شبشب». وكان من الطبيعى أن يصدم السفير وزوجته، اللذين كانا متأنقين للغاية. ولكن الأدهى من ذلك، هو الذى أعلنه جيفرسون فى حفل العشاء بالبيت، الأبيض عندما قال: «إن التبسط يشكل أساس آداب السلوك والتعامل فى مجتمعات هذه البلد.»

وفى أول حفل عشاء حضراه.. كاد السفير البريطانى وزوجته، يموتان تحت الأقدام، عندما أعلن عن تناول العشاء. وفى غرفة العشاء اضطر الاثنان (السفير البريطانى وزوجته) للتدافع، كى يجدا مقعدين على المائدة، وكان عزاؤهم الوحيد أن جيفرسون لديه كبير طهاة فرنسى رائع. وقد أجمع السفير ـ بعد مشاورات مع الدبلوماسيين الأجانب الآخرين ـ بأن ما حدث إهانة لدولهم جميعاً. وعلى الرغم من الاحتجاجات.. ظلت الفوضى والتبسط عادة البيت الأبيض طول رئاسة جيفرسون. وبرغم أن هذه العادة ضحت بجميع مبادئ الإحساس بالجمال لدى المجتمع المهذب.. فإن جيفرسون كان مستعداً للتخلى عن حاجته وحاجة السفير للإحساس بالجمال؛ للفوز بأصوات الناخبين الأمريكيين. ولم يكن جيفرسون أول ـ أو آخر ـ السياسيين الأمريكيين، الذين يتملقون الناخبين بإهانة الحكومة البريطانية.

تطبيقات

١ ـ يمكن استخدام الأمثلة التوضيحية الحياتية بالطريقة التالية:

(أ) إثارة التفكير فى طرق تصرف بديلة.

(ب) الحكم على طريقتك فى التصرف، وأسلوبك التفاوضى؛ على أساس احتمالات كونها أكثر فاعلية، نتيجة استخدام حاجة أكثر أهمية.

وانطلاقا من صعوبة الاستخدام فى أشكال التطبيقات ـ من الأول إلى السابع ـ فإن شكل التطبيق رقم واحد أقل صعوبة من استخدامه من الثانى والثالث و... هكذا. وينطوى شكل التطبيق رقم ٦ على أكبر صعوبة محتملة بالنسبة لك. وفى حالة اضطرارك لاستخدام الوسيلة التفاوضية.. فإن الأمر سيكون أكثر صعوبة، كما أنه سيحمل مخاطرة أكبر إذا فشلت الوسيلة.

٢ ـ فكر فى أمثلة توضيحية فى حياتك الخاصة، وطبّق المنظومة، ثم قارن ذلك بالمثال الواقعى الحياتى، لترى ما إذا كانت الوسائل التفاوضية ملائمة لك، ومناسبة لموقفك التفاوضى أم لا.

٣ ـ استخدم الأمثلة التوضيحية، لتقييم قوة وسيلة معارضك فى المفاوضات القادمة.

المراجع

Allport, G. W., and P. Vernon. *Studies in Expressive Movement.* New York: Hafner, 1967.

Bell, David. *The End of Ideology.* New York: Free Press, 1960.

Berelson, Bernard, and Gary A. Steiner. *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings.* New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964.

Berne, Eric. *Games People Play.* New York: Grove Press, 1964.

Birdwhistell, Ray L. *Kinesics and Context.* Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970.

Boulding, Kenneth E. *The Meaning of the Twentieth Century.* New York: Harper & Row, 1965.

Buchler, Justus. *Nature and Judgment.* New York: Grosset & Dunlap, Universal Library, 1955.

Carr, Albert Z. *Business as a Game.* New York: New American Library, 1968.

Chapman, A. H. *Put Offs and Come Ons.* New York: Putnam, 1968.

Chase, Stuart. *The Most Probable World.* Baltimore: Penguin Books, 1969.

Darwin, Charles. *Expressions of Emotion in Man and Animal.* Chicago: University of Chicago Press, 1965.

Deutsch, Karl W. *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control.* New York: Free Press, 1966.

Discott, David S. *How to Make Winning Your Life Style.* New York: Peter H. Wyden, 1972.

Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity.* New York: Harper & Row, 1968.

———, *Managing for Results.* New York: Harper & Row, 1964.

Ellul, Jacques. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes.* New York: Knopf, 1966.

Epernay, Mark. *The McLandress Dimension.* Cambridge: Riverside Press, 1963.

Feldman, Sandor S. *Mannerisms of Speech and Gestures in Everyday Life.* New York: International Universities Press, 1959.

Fromm, Eric. *Forgotten Language.* New York: Grove Press, 1951.

Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial States.* Boston: Houghton Mifflin, 1967.

Gardner, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society.* New York: Harper & Row, 1964.

Goffman, Erving. *Behavior in Public Places.* New York: Free Press, 1963.

Goldner, Bernard. *The Strategy of Creative Thinking.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.

Gurr, Ted Robert. *Why Men Rebel.* Princeton: Princeton University Press, 1971.

Hall, Edward T. *Silent Language*. New York: Fawcett, Premier Books, 1959.
Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. New York: World, 1966.
Hovland, Irving L., Carl I. Janis, and Harold Kelley. *Communication and Persuasion*. New Haven: Yale University Press, 1953.
Ikle, Fred C. *How Nations Negotiate*. New York: Harper & Row, 1964.
Jourard, Sidney M. *The Transparent Self*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1964.
Journal of Conflict Resolution. Vol. 5, No. 3 (September 1961).
Kelley-Williams. *Make Conflict Work for You*. Harvard Business Review, July-August 1970.
Korzybski, Alfred. *Science and Sanity*. Lakeville, Conn.: International Non-Aristotelian Library Publishing Co., 1958.
Kostelanetz, Richard. *Human Alternatives*. New York: Morrow, 1971.
Lerner, Daniel, and Harold D. Lasswell. *The Policy Sciences*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1951.
Maslow, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
Michael, Donald N. *The Unprepared Society*. New York: Basic Books, 1968.
Nierenberg, Gerard I. *The Art of Negotiating*. New York: Hawthorn, 1968.
———, *Creative Business Negotiating*. New York: Hawthorn, 1971.
———, and Henry Calero. *How to Read a Person Like a Book*. New York: Hawthorn, 1971.
Nirenberg, Jesse S. *Getting Through to People*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
Overstreet, H. A., *Influencing Human Behavior*. New York: Norton, 1925.
Parnes, Sidney J., and Harold F. Harding (eds.). *Source Book for Creative Thinking*. New York: Scribner's, 1962.
Rapoport, Anatol. *Fights, Games and Debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1966.
Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 1962.
Schelling, Thomas C. *Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press, 1960.
Schwart, Robert J. *Perceiving, Sensing, Knowing*. New York: Doubleday, Anchor Books, 1965.
Shostrom, E. *Man—The Manipulator*. New York: Bantam, 1967.
Toffler, Alvin. *Future Shock*. New York: Random House, 1970.

رقم الإيداع : ١٤١٨١ / ٩٧